

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

Науково-практичний журнал

№ 3 лютий 2026

Головний редактор:

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

Заступники головного редактора:

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

Відповідальні секретарі:

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

Члени редакційної колегії:

Abbas Mardani, Ph.D. in Philosophy Management
(USA)
Бартош Гордецьки, доктор політичних наук, профе-
сор факультету журналістики й політичних наук
Університету імені Адама Міцкевича (м. Познань,
Польща)
Беглиця В. П., кандидат економічних наук, доктор
наук з державного управління, професор
Гармідер А. Д., доктор економічних наук, доцент
Гнатєва 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

№ 3 лютий 2026 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 05.02.26 р.
Підписано до друку 05.02.26 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 64.0.

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 0502/2.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34

© ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД, 2026

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

№ 3 лютий 2026 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Брич В. Я.

Управління розвитком персоналу в системі стратегічного менеджменту підприємства 9

Гребчук О. М.

Теоретико-методологічні засади фінансового моніторингу в системі протидії легалізації доходів і фінансування тероризму 16

Лазарева О. В., Белінська С. М.

Використання методу кейс-стаді при підготовці студентів землепорядного профілю 26

Ясінецька І. А., Пугачов В. М., Ключ Ю. І.

Цифрова трансформація системи управління підприємством 32

Виговська Н. Г., Гребчук І. А., Новак О. С., Дячек С. М.

Проблеми державного регулювання та контролю ринку віртуальних активів в Україні 39

Сергета І. В., Головчук Ю. О., Назарчук Г. Г., Трет'яков М. С.

Державно-приватне партнерство у системі фінансового забезпечення соціальної політики 45

Третьак А. М., Третьак В. М., Третьак Р. А., Ляшинський В. Б.

Інновації у галузі землекористування та землепорядкування: штучний інтелект та ефективність інновацій 55

Діброва А. Д., Литвиненко В. С.

Облік і аналіз фінансових результатів підприємств агробізнесу в умовах цифровізації 61

Некрасова Л. А., Дискіна А. А.

Модель формування інвестиційної привабливості промислових підприємств з використанням інструментів таргетованої реклами 68

Юринець З. В., Денисенко М. П., Левченко О. М., Дорошко В. А.

Інформаційні технології та інформаційні системи у системі управління підприємством 75

Баєва О. В., Баєв В. В.

Стратегічне управління стартап-проектами закладів охорони здоров'я 80

Кизим М. О., Губарева І. О., Трушкіна Н. В.

Практичний інструментарій імплементації механізмів повоєнного відновлення і розвитку критичної інфраструктури територіальних громад у східних регіонах України 88

Смирнова І. М., Чимшир Г. В., Шевченко-Перепьолкіна Р. І., Житомирська Т. М.

Трансформація портової логістики України в умовах воєнного стану: сухі порти, морські порти та мультимодальні рішення 100

Балазюк О. Ю., Ясишена В. В., Рум'янцева К. Є.

Електронне податкове адміністрування: еволюція, сучасний стан та перспективи 106

Шеленко Д. І., Шпикуляк О. Г., Баланюк І. Ф., Ємець О. І., Анікеєнко В. М.

Організація біржової торгівлі деривативами в системі управління ризиками логістики та ланцюгів постачання у розвитку електронної комерції 117

Булатова О. В., Вишняков О. В.

Міжнародне гуманітарне фінансування: напрями, інструменти, важелі трансформації 124

Чаркіна Т. Ю., Задоя В. О., Купцов Ю. В.

Трансформація інноваційного менеджменту промислових підприємств залізничного транспорту в умовах цифрової конвергенції та корпоративного партнерства 132

Зоря О. П., Яснолоб І. О., Малиш О. С., Будніков О. А., Перерва Д. В.

Інноваційна активність підприємств аграрної сфери регіону в контексті інституційних та фінансових детермінант прийняття інвестиційних рішень 138

Перерва П. Г., Кобєлева Т. О., Шейн Є. С., Нечепоренко Д. А.

Управління бізнес-процесами і стартап-студіями підприємств інтернет-торгівлі: оцінка конкурентоспроможності інновацій та інформаційного потенціалу 146

Тульчинська С. О., Тульчинський Р. В., Андріанов Ю. О., Слажнев Ю. М.

Інноваційні орієнтири в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини 153

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 3 лютий 2026 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Михайленко О. Г., Огданська О. Д.

Штучний інтелект у системі підвищення конкурентоспроможності міжнародних контейнерних перевезень 159

Савенко О. А.

Організація праці та внутрішні комунікації як креативні інструменти HR менеджменту 170

Гладій І. О.

Методичні аспекти застосування штучного інтелекту в інтерпретації первинних документів бухгалтерського обліку 176

Круп'як І. Й.

Фінансове консультування щодо оптимізації оподаткування доходів фізичних осіб 181

Мохонько Г. А.

Механізм реалізації конкурентної політики підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища 187

Параниця Н. В.

Порівняльний аналіз торговельного балансу України та країн ЄС (2015—2025) 192

Будник В. А.

Управління ризиками проєктів післявоєнної розбудови інфраструктури морських портів України 197

Волкова В. В., Волкова Н. І.

Фінансове планування як засіб реалізації фінансової стратегії банку 204

Жаворонок А. В.

Цифровізація фінансів як чинник формування нової інституційної архітектури фінансового сектору України 212

Нініаліді О. Ю.

Соціально-економічний вектор розвитку суб'єктів підприємництва: сучасні виклики та загрози 219

Копчикова І. В.

Релевантна інформація в системі обліково-аналітичного забезпечення управління доходами підприємства 227

Китайчук Т. Г.

Інтегрована звітність як інструмент управління воєнними ризиками та підвищення інвестиційної привабливості підприємств в Україні 232

Лучко Г. Й., Лапотков В. А.

Управління інтелектуальним потенціалом компаній в ІТ-секторі: виклики і перспективи 237

Фоміна Т. В., Чумак В. М.

Організаційно-методичні засади контролю діяльності приватних виконавців 243

Бондаренко В. М., Оводов Д. А., Тардаскіна Т. М.

Аналітичне забезпечення інноваційного менеджменту та маркетингу підприємства в умовах змінності 250

Філяр С. В., Гнатюк О. П., Блакита В. О.

Інвестиційна привабливість регіону: управлінські та теоретичні аспекти 257

Кучінка Т. В., Мельник Д. В.

Інвестиційна привабливість підприємницької діяльності як економічна наукова дефініція 266

Аранчій В. І., Безкровний О. В., Панкевич Р. І., Білик О. Р., Крамаренко А. О.

Ризик-орієнтоване управління в аграрних підприємствах як основа підвищення їх інвестиційної привабливості та забезпечення відповідності ESG-стандартам 272

Лоскоріх Г. А., Потокі Г. Ф., Гусаф А. С.

Кластерний аналіз на основі чистого доходу від реалізації в умовах воєнного стану: фінансові профілі підприємств і наслідки для податкової бази Бергівської територіальної громади 280

Федишин М. П., Самаращ Т. В.

Проблематика доходів і витрат комерційного банку як об'єктів аналізу в умовах динамічних змін фінансового середовища 289

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 3 лютий 2026 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Мочернюк А. М.

Еволюції поглядів розвитку бізнес-проектування житлової забудови 295

Слободенюк А. С.

Моделі та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств 300

Ковч Т. Б.

Вплив ринкових трансформацій на економічний розвиток регіонів України 304

Петльована Л. А.

Еволюція та сучасні підходи до трактування екологічних інновацій 311

Грегоращук А. Л.

Системна організація соціального страхування: теоретична концептуалізація та структурні компоненти 317

Державне управління

Карпа М. І., Акімова Л. М., Акімов О. О.

Гармонізація національних стандартів України з міжнародними: сучасні тенденції розвитку та публічно-управлінські аспекти 324

Жовнірчик Я. Ф.

Оптимізація механізмів державного управління у забезпеченні прав і свобод людини в умовах воєнного стану: адміністративно-правовий аспект 332

Приліпко С. М.

Трансформація нормативно-правового механізму реалізації державної аграрної політики в умовах євроінтеграції 339

Шведун В. О., Лебедченко В. В., Попов О. С.

Роль цифрового маркетингу в органах державної влади та місцевого самоврядування щодо інформаційного забезпечення державної безпеки 345

Антонова Л. В., Бондарчук Н. В., Штиршов О. М., Сухорукова А. Л.

Антикорупційна політика держави в умовах цифровізації публічного управління як детермінанта формування податкової культури в Україні 351

Мищенко Д. А., Мищенко Л. О., Хурдей В. Д., Дронова Т. С.

Оцінювання у державній службі в умовах реалізації євроінтеграційних пріоритетів 361

Пухкал О. Г., Білоус М. О.

Міжнародні моделі демографічної політики: можливості імплементації в Україні 367

Васюк Н. О., Савченко Н. В., Корольчук О. Л., Нестерець Н. М.

Розвиток публічно-приватного партнерства як складової комплексного механізму реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я в Україні 375

Клімова А. В., Антонова С. Є., Мартинюк Г. Ф.

Роль територіальної громади як ключового суб'єкта адаптації ветеранів війни до цивільного життя 380

Баландін Д. П.

Організаційно-інституційний механізм управління суб'єктами ЗЕД у сфері ОПК 389

Шпортюк Н. Л., Кузнецов О. В.

Методологія дослідження сучасних теорій децентралізації в контексті розвитку громадянського суспільства 395

Дзюрах Ю. М., Чепіль Б. А., Самборак М. С., Ратушний В. Є.

Публічно-приватне партнерство як механізм масштабування відбудови житлового фонду України 404

Гринчук Н. М., Єлізаров С. М.

Публічно-приватне партнерство як стратегічний інструмент відбудови інфраструктури у громадах України 411

Кушніков В. В.

Державна політика у сфері забезпечення інформаційної безпеки в умовах гібридних загроз 416

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 3 / 2026

CONTENTS:

Economy

Brych V.

PERSONNEL DEVELOPMENT MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM 9

Hrabchuk O.

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF FINANCIAL MONITORING IN THE SYSTEM OF COUNTERACTING MONEY LAUNDERING AND TERRORISM FINANCING 16

Lazarieva O., Belinska S.

USE OF CASE STUDY METHOD IN TRAINING STUDENTS IN LAND PROFILE 26

Yasinetska I., Pugachov V., Klius Yu.

DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM 32

Vyhovska N., Hrabchuk I., Novak O., Diachek S.

PROBLEMS OF STATE REGULATION AND CONTROL OF THE VIRTUAL ASSETS MARKET IN UKRAINE 39

Serheta I., Holovchuk Y., Nazarchuk H., Tretiakov M.

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE SYSTEM OF FINANCIAL SUPPORT FOR SOCIAL POLICY 45

Tretiak A., Tretiak V., Tretiak R., Lyashinsky V.

INNOVATIONS IN THE FIELD OF LAND USE AND LAND USE PLANNING: ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND INNOVATION EFFICIENCY 55

Dibrova A., Lytvynenko V.

ACCOUNTING AND ANALYSIS OF FINANCIAL RESULTS OF AGRIBUSINESS ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITALISATION 61

Nekrasova L., Dyskina A.

MODEL OF FORMING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES USING TARGETED ADVERTISING TOOLS 68

Yurynets Z., Denysenko M., Levchenko O., Doroshko V.

INFORMATION TECHNOLOGIES AND INFORMATION SYSTEMS IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM 75

Baieva O., Baiev V.

STRATEGIC MANAGEMENT OF HEALTHCARE STARTUP-PROJECTS 80

Kyzym M., Hubarieva I., Trushkina N.

PRACTICAL TOOLKIT FOR IMPLEMENTING MECHANISMS OF POST-WAR RECOVERY AND DEVELOPMENT OF CRITICAL INFRASTRUCTURE IN TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE EASTERN REGIONS OF UKRAINE 88

Smyrnova I., Chymshyr H., Shevchenko-Perepolkina R., Zhytomyrska T.

TRANSFORMATION OF UKRAINE'S PORT LOGISTICS UNDER MARTIAL LAW: DRY PORTS, SEAPORTS, AND MULTIMODAL SOLUTIONS 100

Balaziuk O., Yasyshena V., Rumiantseva K.

ELECTRONIC TAX ADMINISTRATION: EVOLUTION, STATUS, AND FUTURE PROSPECTS 106

Shelenko D., Shpykuliak O., Balaniuk I., Yemets O., Anikeienko V.

ORGANIZATION OF EXCHANGE-TRADED DERIVATIVES IN THE RISK MANAGEMENT SYSTEM OF LOGISTICS AND SUPPLY CHAINS IN THE DEVELOPMENT OF E-COMMERCE 117

Bulatova O., Vyshniakov O.

INTERNATIONAL HUMANITARIAN FINANCING: DIRECTIONS, INSTRUMENTS, LEVERS OF TRANSFORMATION 124

Charkina T., Zadoia V., Kuptsov Y.

TRANSFORMATION OF INNOVATION MANAGEMENT IN INDUSTRIAL RAILWAY ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF DIGITAL CONVERGENCE AND CORPORATE PARTNERSHIP 132

Zoria O., Yasnolob I., Malyshev O., Budnikov O., Pererva D.

INNOVATIVE ACTIVITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE REGION IN THE CONTEXT OF INSTITUTIONAL AND FINANCIAL DETERMINANTS OF INVESTMENT DECISION-MAKING 138

Pererva P., Kobieliava T., Shein Ye., Necheporenko D.

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT AND STARTUP STUDIOS OF E-COMMERCE ENTERPRISES: ASSESSING THE COMPETITIVENESS OF INNOVATIONS AND INFORMATION POTENTIAL 146

Tulchynska S., Tulchynskiy R., Andrianov Yu., Slazhniev Yu.

INNOVATIVE GUIDELINES IN THE MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN THE VETERINARY MEDICINE INDUSTRY 153

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 3 / 2026

CONTENTS:

Economy

Mykhailenko O., Ohdanska O.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE SYSTEM OF INCREASING THE COMPETITIVENESS
OF INTERNATIONAL CONTAINER TRANSPORTATION 159

Savenko O.

WORK ORGANIZATION AND INTERNAL COMMUNICATIONS AS CREATIVE TOOLS OF HR MANAGEMENT 170

Hladii I.

METHODOLOGICAL ASPECTS OF APPLYING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE INTERPRETATION OF PRIMARY
ACCOUNTING DOCUMENTS 176

Krupiak I.

FINANCIAL CONSULTING ON OPTIMIZATION OF PERSONAL INCOME TAXATION 181

Mokhonko H.

THE MECHANISM FOR IMPLEMENTING A COMPANY'S COMPETITIVE POLICY IN A DYNAMIC
EXTERNAL ENVIRONMENT 187

Paranytsia N.

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE TRADE BALANCE OF UKRAINE AND THE EU COUNTRIES (2015-2025) 192

Budnyk V.

RISK MANAGEMENT OF POST-WAR RECONSTRUCTION PROJECTS FOR UKRAINIAN SEAPORT INFRASTRUCTURE 197

Volkova V., Volkova N.

FINANCIAL PLANNING AS A MEANS OF IMPLEMENTING THE BANK'S FINANCIAL STRATEGY 204

Zhavoronok A.

DIGITALIZATION OF FINANCE AS A FACTOR IN SHAPING THE NEW INSTITUTIONAL ARCHITECTURE
OF UKRAINE'S FINANCIAL SECTOR 212

Nipialidi O.

SOCIO-ECONOMIC VECTOR OF DEVELOPMENT OF BUSINESS ENTITIES: CURRENT CHALLENGES AND THREATS 219

Kopchykova I.

RELEVANT INFORMATION IN THE ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT SYSTEM FOR ENTERPRISE
REVENUE MANAGEMENT 227

Kytaichuk T.

INTEGRATED REPORTING AS A TOOL FOR MANAGING WAR-RELATED RISKS AND ENHANCING THE INVESTMENT
ATTRACTIVENESS OF ENTERPRISES IN UKRAINE 232

Luchko H., Lapotkov V.

MANAGEMENT OF THE INTELLECTUAL POTENTIAL OF COMPANIES IN THE IT SECTOR:
CHALLENGES AND PROSPECTS 237

Fomina T., Chumak V.

ORGANIZATIONAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF CONTROL OF PRIVATE ENFORCEMENT OFFICERS'
ACTIVITIES 243

Bondarenko V., Ovodov D., Tardaskina T.

ANALYTICAL FRAMEWORK FOR INNOVATION MANAGEMENT AND MARKETING OF AN ENTERPRISE
IN A CHANGING ENVIRONMENT 250

Fimyar S., Hnatiuk O., Blakyta V.

INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE REGION: MANAGERIAL AND THEORETICAL ASPECTS 257

Kuchinka T., Melnyk D.

INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY AS AN ECONOMIC SCIENTIFIC DEFINITION 266

Aranchiy V., Bezкровnyi O., Pankevych R., Bilyk O., Kramarenko A.

RISK-ORIENTED MANAGEMENT IN AGRICULTURAL ENTERPRISES AS A BASIS FOR INCREASING THEIR INVESTMENT
ATTRACTIVENESS AND ENSURING COMPLIANCE WITH ESG STANDARDS 272

Loskorikh G., Pataki G., Husar A.

REVENUE-BASED CLUSTER ANALYSIS UNDER WARTIME CONDITIONS: FINANCIAL PROFILES AND LOCAL
TAX-BASE IMPLICATIONS IN THE BEREHOVE TERRITORIAL COMMUNITY 280

Fedyshyn M., Samarash T.

THE PROBLEM OF COMMERCIAL BANK INCOME EXPENSES AS OBJECTS OF ANALYSIS IN THE CONDITIONS
OF DYNAMIC CHANGES IN THE FINANCIAL ENVIRONMENT 289

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 3 / 2026

CONTENTS:

Economy

Mocherniuk A.

EVOLUTION OF VIEWS ON THE DEVELOPMENT OF RESIDENTIAL DEVELOPMENT BUSINESS DESIGN 295

Slobodeniuk A.

MODELS AND METHODS FOR ASSESSING THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES 300

Kovch T.

THE IMPACT OF MARKET TRANSFORMATIONS ON THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE'S REGIONS 304

Petlovana L.

EVOLUTION AND MODERN APPROACHES TO THE INTERPRETATION OF ENVIRONMENTAL INNOVATIONS 311

Hrehorashchuk A.

SYSTEMIC ORGANIZATION OF SOCIAL INSURANCE: THEORETICAL CONCEPTUALIZATION
AND STRUCTURAL COMPONENTS 317

Public administration

Karpa M., Akimova L., Akimov O.

HARMONIZATION OF NATIONAL STANDARDS OF UKRAINE WITH INTERNATIONAL ONES:
CURRENT DEVELOPMENT TRENDS AND PUBLIC ADMINISTRATION ASPECTS 324

Zhovnirchik Y.

OPTIMIZATION OF STATE ADMINISTRATION MECHANISMS IN ENSURING HUMAN RIGHTS AND FREEDOMS
IN CONDITIONS OF MARTIAL ARTS: ADMINISTRATIVE AND LEGAL ASPECT 332

Prylipko S.

TRANSFORMATION OF THE REGULATORY AND LEGAL MECHANISM FOR IMPLEMENTING STATE AGRARIAN POLICY
IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION 339

Shvedun V., Lebedchenko V., Popov O.

THE ROLE OF DIGITAL MARKETING IN STATE AUTHORITIES AND LOCAL GOVERNMENTS CONCERNING
INFORMATION SUPPORT OF STATE SECURITY 345

Antonova L., Bondarchuk N., Shtyrov O., Sukhorukova A.

THE STATE'S ANTI-CORRUPTION POLICY IN THE CONTEXT OF THE DIGITALISATION OF PUBLIC ADMINISTRATION
AS A DETERMINANT OF THE FORMATION OF TAX CULTURE IN UKRAINE 351

Mishchenko D., Mishchenko L., Khurdei V., Dronova T.

EVALUATION IN THE CIVIL SERVICE IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTING EUROPEAN INTEGRATION PRIORITIES 361

Pukhkal O., Bilous M.

INTERNATIONAL MODELS OF DEMOGRAPHIC POLICY: OPPORTUNITIES FOR IMPLEMENTATION IN UKRAINE 367

Vasiuk N., Savchenko N., Korolchuk O., Nesterets N.

DEVELOPMENT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A COMPONENT OF THE INTEGRATED MECHANISM
FOR IMPLEMENTING PUBLIC POLICY IN THE HEALTHCARE SECTOR OF UKRAINE 375

Klimova A., Antonova S., Martyniuk H.

THE ROLE OF THE TERRITORIAL COMMUNITY AS A KEY ACTOR IN THE ADAPTATION OF WAR VETERANS
TO CIVILIAN LIFE 380

Balandin D.

ORGANIZATIONAL AND INSTITUTIONAL MECHANISM OF MANAGEMENT OF FEA ENTITIES IN THE SPHERE
OF DEFENSE INDUSTRY 389

Shportiuk N., Kuznietsov O.

METHODOLOGY FOR STUDYING CONTEMPORARY THEORIES OF DECENTRALIZATION IN THE CONTEXT
OF CIVIL SOCIETY DEVELOPMENT 395

Dziurakh Yu., Chepil B., Samborak M., Ratushny V.

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A MECHANISM FOR SCALING UP THE RECONSTRUCTION
OF UKRAINE'S HOUSING STOCK 404

Grynychuk N., Yelizarov S.

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A STRATEGIC TOOL FOR INFRASTRUCTURE RECONSTRUCTION
IN UKRAINIAN COMMUNITIES 411

Kushnikov V.

STATE POLICY IN THE FIELD OF ENSURING OF INFORMATION SECURITY IN THE CONTEXT OF HYBRID THREATS 416

В. Я. Брич,
д. е. н., професор, професор кафедри міжнародного туризму та готельного бізнесу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4277-5213>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.9

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

V. Brych,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of International Tourism and Hotel Business, West Ukrainian National University

PERSONNEL DEVELOPMENT MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM

У статті здійснена систематизація та розкрито характеристики основних напрямків управління розвитком персоналу в системі стратегічного менеджменту підприємства.

Було здійснено теоретичний аналіз моделі розвитку персоналу і визначено її відмінності від традиційних моделей управління кадрами, заснованими на контролі та прихильності співробітників. Зазначено, що вказана модель забезпечує покращення потенціалу трудових ресурсів в контексті орієнту на досягнення результатів сталого розвитку підприємства. Вона дає змогу підтримувати соціальне благополуччя персоналу, на яке скерована концепція сталого розвитку і парадигма Індустрії 5.0 на нинішньому етапі та в майбутньому. Показано, що перехід підприємств різних галузей до впровадження зазначеної моделі управління трудовими ресурсами є необхідною стратегічною передумовою досягнення цілей сталого розвитку підприємства. Відмічається, що корпоративні системи стратегічного менеджменту, в рамках яких використовується модель управління розвитком персоналу, отримують можливості забезпечення синергетичного ефекту від її застосування.

В роботі вказується, що виокремлені напрямки стратегічного менеджменту щодо управління розвитком персоналу (підхід підприємств до управління розвитком персоналу в контексті цифрових трансформацій або комбінованої системи цифровізації та людиноцентризму та підхід підприємств до управління розвитком персоналу в розрізі стимулювання індивідуальної адаптивності співробітників як передумови підвищення його ефективності в умовах безперервних змін) використовуються в умовах орієнту на безперервний ріст конкурентоспроможності (в тому числі міжнародної), покращення якості продукції (послуг), скорочення плинності кадрів та забезпечення загальної ефективності. Визначено, що впровадження вказаних напрямків (підходів) потребує використання підприємствами певних організаційно-управлінських механізмів та методів, заснованих на парадигмі Індустрії 5.0 та концепції сталого розвитку. Було відмічено, що формування таких підходів здійснюється в контексті наявного організаційно-економічного, технологічного, кадрового, технічного та підприємницького потенціалу.

The article systematizes and reveals the characteristics of the main areas of personnel development management in the strategic management system of the enterprise.

A theoretical analysis of the personnel development model was carried out and its differences from traditional personnel management models based on control and employee commitment were determined. It is noted that the specified model provides for the improvement of the potential of labor resources in the context of the benchmark for achieving the results of sustainable development of the enterprise. It makes it possible to support the social well-being of personnel, which is the goal of the concept of sustainable development and the Industry 5.0 paradigm at the present stage and in the future. It is shown that the transition of enterprises of various industries to the implementation of the specified model of labor resource management is a necessary strategic prerequisite for achieving the goals of sustainable development of the enterprise. It is noted that corporate strategic management systems, within the framework of which the personnel development management model is used, receive the opportunity to ensure a synergistic effect from its application.

The paper indicates that the identified areas of strategic management regarding personnel development management (the approach of enterprises to personnel development management in the context of digital transformations or a combined system of digitalization and human-centrism and the approach of enterprises to personnel development management in terms of stimulating individual adaptability of employees as a prerequisite for increasing their efficiency in conditions of continuous change) are used in conditions of orientation towards continuous growth of competitiveness (including international), improving the quality of products (services), reducing staff turnover and ensuring overall efficiency. It was determined that the implementation of the indicated areas (approaches) requires the use by enterprises of certain organizational and managerial mechanisms and methods based on the Industry 5.0 paradigm and the concept of sustainable development. It was noted that the formation of such approaches is carried out in the context of the existing organizational and economic, technological, personnel, technical and entrepreneurial potential.

Ключові слова: управління розвитком персоналу, персонал, система стратегічного менеджменту підприємства, Індустрія 5.0, сталий розвиток, індивідуальна адаптивність, цифровізація, людиноцентризм, автоматизація.

Key words: personnel development management, enterprise strategic management system, Industry 5.0, sustainable development, individual adaptability, digitalization, human-centeredness, automation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Досягнення стратегічних завдань сталого розвитку підприємства пов'язане із якісним управлінням персоналу, в тому числі підтримкою людського розвитку, основні складові якого передбачено цілями сталого розвитку, встановленими програмними засадами резолюції генеральної Асамблеї ООН на період до 2030 року. Підприємства різних секторів економіки, які прагнуть підтримувати або підвищувати конкурентні позиції на регіональному, національному та міжнародних ринках, розробляють стратегії розвитку, які включають напрямки управління розвитку персоналу в контексті засад концепції сталого розвитку. Системи стратегічного менеджменту більшості підприємств засновані на комплексі компонент, які ідентифікують ключові сфери управління, в тому числі сфері управління розвитком пер-

соналу. В епоху індустріалізації зазначена сфера носила назву кадровий менеджмент або менеджмент управління персоналом (трудовими ресурсами). При цьому, глобальний стратегічний орієнтир на створення корпоративних умов для людського розвитку вплинув на те, що підприємства почали приймати на себе соціальну відповідальність. Соціальна відповідальність роботодавців пов'язана не тільки із відносинами, заснованими на використанні трудової сили і її винагородою за працю, а і передбачає створення перспективних можливостей для безперервної підтримки розвитку персоналу, що сприяє його конкурентоспроможності на ринку праці. Зважаючи на важливість вивчення досліджуваного напрямку стратегічного менеджменту, розкриття обраної теми статті є актуальним на нинішньому етапі наукових розвідок.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання управління людським розвитком в контексті стратегічного менеджменту підприємств розглядалось різними науковцями.

В роботах (Д. Хацініколау та співавторів [3], А. Олссона та співавторів [6], К. Вонг та співавторів [11], С. Аммірато та співавторів [1], М. Сеочанац [7], Л. Гункова та К. Гавернікова [4], О. Тройсі та співавторів [9]) представлено особливості стратегічного управління розвитком персоналу підприємств в контексті парадигм Індустрія 4.0 та Індустрія 5.0. Дослідження (Т. Єна та співавторів [12], К. Ван Дам та М. Меулдерса [10], К. Малярчук [5], Н. Свердліка та С. Орега [8]) націлені на вивчення впливу індивідуальної адаптивності персоналу на забезпечення ефективності розвитку підприємств в умовах змін, також автори визначають стратегічні аспекти стимулювання зазначеної риси співробітників.

Оскільки досліджуване питання набуває поширення в наукових джерелах, його комплексний аналіз дасть змогу здійснити розвиток його теоретичного забезпечення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Ціль даного дослідження — систематизація та розкриття характеристик основних напрямків управління розвитком персоналу в системі стратегічного менеджменту підприємства. Для її реалізації встановлено низку завдань, а саме: визначити напрямки управління людським розвитком в рамках ключових стратегій підприємств; представити особливості визначених напрямків.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Процес управління персоналом на основі контролю — це традиційний підхід до управління персоналом, який зосереджується на ефективності підприємства та матеріальному стимулюванні, але ігнорує потреби працівників та прагне скоротити витрати на оплату праці, що стає все більш неефективним зі зростанням власних потреб працівників. З іншого боку, управління персоналом на основі прихильності є дещо іншою моделлю стратегічного менеджменту персоналу, оскільки воно починає звертати увагу на потреби працівників, сподіваючись змусити їх активно працювати, виконувати додаткові робочі завдання, стимулює розвиток у них корпоративної відданості. Цей процес перетворює управління персоналом, орієнтоване на роботодавця, на управління персоналом, яке націлене на працівника. Порівняно з цими двома типовими моделями, управління розвитком персоналу змінює модель відносин між підприємствами та працівниками. Воно розглядає працівників як партнерів, від індивідуально-професійної готовності яких залежить сталий розвиток підприємства на нинішньому етапі та в перспективі. В рамках орієнту на управління розвитком персоналу підприємства дають змогу трудовим ресурсам покращити власні можливості стосовно сприятливої життєдіяльності в умовах змінюваних соціально-економічних та цифрових трансформацій.

Якщо розглядати загальне концептуальне визначення терміну розвиток персоналу, представлене в роботах сучасних науковців (І. Боришкевича та співавторів [2], Х. Жао та співавторів [13]), можна виділити такі його основні сутнісні ознаки:

- компонента стратегії розвитку підприємства, яка забезпечує корпоративну синергетичність (на рівні роботодавця створюються умови щодо покращення рівня знань та навичок трудових ресурсів, які, в свою чергу, завдяки більш ефективній праці та кваліфікації можуть принести більше користі);

- збалансована індивідуалізація та колективне управління, яке дає змогу врахувати як індивідуальні особливості, потреби працівника, так і основні характеристики колективу;

- процесність, пов'язана із тим, що розвиток персоналу здійснюється комплексно в контексті реалізації чітко встановлених процесів управління (діагностика кваліфікації, знань та навичок; оцінка потреб, які забезпечать покращення рівень знань та навичок на нинішньому етапі та в перспективі; впровадження індивідуальних та / або колективних програм навчання; оцінка впливу вказаних програм на покращення знань та навичок; оцінка індивідуальних потреб кадрів, які забезпечать покращення соціального благополуччя та їх забезпечення тощо);

- системність. Програми розвитку персоналу підприємств реалізуються систематично, що дає змогу створювати, підтримувати ефективний кадровий резерв, уникаючи проблем, які можуть негативно впливати на реалізацію стратегій розвитку підприємств.

Визначення основних концептуальних засад управління розвитком персоналу в системі стратегічного менеджменту підприємства необхідне для встановлення ключових напрямків в даній сфері, систематизація та характеристики яких можуть бути використані у якості оціночних елементів для подальших науково-практичних дослідженнях. Проведемо систематизацію та характеристику сучасних напрямків управління розвитком персоналу в розрізі стратегічного менеджменту підприємств.

Першим важливим напрямком стратегічного менеджменту у зазначеній сфері є підхід підприємств до управління розвитком персоналу в контексті цифрових трансформацій або комбінованої системи цифровізації та людзоцентризму.

Розвиток персоналу є основною рушійною силою формування людського капіталу, цей процес охоплює створення навичок, знань, досвіду, здатність до самонавчання та інших якостей, які підвищують конкурентоспроможність трудових ресурсів на ринку праці. Управління розвитком персоналу зазнає фундаментальної трансформації через прискорене впровадження передових технологій. Зазначена еволюція формується парадигмами Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0, обидві з яких переосмислюють майбутнє праці та управління розвитком персоналу та характер відносин між роботодавцем і працівником.

Систематизація наукових джерел (роботи М. Сеочанац [7], К. Вонг та співавторів [11], Д. Хацініколау та співавторів [3]) свідчить, що епоха економічного розвитку в умовах концепції Індустрії 4.0 харак-

Таблиця 1. Особливості політики управління розвитком персоналу в системі стратегічного менеджменту підприємства в рамках парадигм Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0

№ п/п	Елемент політики управління розвитку в рамках стратегії підприємства	Характеристики	
		В умовах Індустрії 4.0	В умовах Індустрії 5.0
1	2	3	4
1	Ціль впровадження парадигми в стратегію розвитку підприємства	Підвищення або стабільне підтримання рівня продуктивності праці, покращення автоматизації та економічної ефективності підприємства	Досягнення цілей сталого розвитку, персоналізація щодо індивідуального та професійного розвитку працівників та людиноцентризм
2	Використання положень парадигми в площині підготовки та підвищення знань персоналу	Грамотність у сфері використання інформаційно-комунікаційних технологій та цифрових інтелектуальних рішень на основі штучного інтелекту. Застосування аналітики великих баз даних для оцінки напрямків та масштабів підготовки та підвищення знань персоналу.	Розвиток інноваційного креативного мислення та способів виконання професійних компетенцій, підтримка ініціатив кадрів у розвитку міждисциплінарних знань
3	Модель цифровізації підприємства	Використання людської праці у керуванні та контролі автоматизованих систем	Взаємодія персоналу із роботами (коботами), яка підвищує роль людських ресурсів в контексті забезпечення їх впливу на створення доданої вартості продукції (послуг)
4	Стратегічні засади щодо розвитку навичок персоналу	Формування навичок технічного характеру, які дають змогу здійснювати керування та контроль автоматизованих систем	Формування навичок гібридного характеру (технічних навичок, критичного мислення, емпатії та креативності)
5	Роль цифрових (в тому числі інтелектуальних) трансформацій в контексті стратегічного менеджменту розвитком персоналу	Автоматизація систем та автоматизація процесів, в яких на працівників покладено технічні функції	Сприяння розвитку взаємодії людини та машин, вплив на людську творчість (в тому числі створення інноваційних рішень для підприємств)
6	Стратегічні програмні результати впровадження парадигми в систему управління розвитком персоналу підприємства	Створення гнучких моделей робочої сили, що володіє цифровим навичками виконання технічних завдань щодо керування та контролю автоматизованих систем	Сталий соціальний розвиток, навчання впродовж всього життя та формування людиноцентричного лідерства

Джерело: складено автором.

теризується автоматизацією, штучним інтелектом, аналітикою великих даних, передовою робототехнікою та кіберфізичними системами. Хоча ранні дебати в середовищі науковців та практиків розглядали автоматизацію як потенційну загрозу зайнятості, останні дані показують, що замість того, щоб повністю замінити людську працю, ці технології змінили фокус людської роботи на більш складні, креативні та нерутинні завдання. Машини перевершують масштабованість та точність, але люди залишаються незамінними в діяльності, яка вимагає критичного мислення, контекстуального судження та емоційного інтелекту. Отже, попит на таланти, здатні впроваджувати, керувати та оптимізувати автоматизовані системи, значно зріс. Ініціативи з перекваліфікації, що охоплюють аналітику даних, використання інструментів штучного інтелекту та міждисциплінар-

ну співпрацю, на нинішньому етапі є важливим заходом стратегічного забезпечення готовності персоналу до змін, і вони є ключовими складовими підвищення конкурентоспроможності високотехнологічних підприємств в Індустрії 4.0.

При цьому, як зазначають дослідники (С. Аммірато та співавтори [1], А. Олссона та співавтори [6], Л. Гункова та К. Гавернікова [4]) Індустрія 5.0 базується на технологічних основах Індустрії 4.0, але вводить сильніший акцент на співпрацю людини та машини, людиноцентричний дизайн та сталий розвиток. Ця парадигма зміщується від процесів, орієнтованих виключно на ефективність, до підходів, що підвищують людську креативність, персоналізацію та вплив на суспільство. У середовищах Індустрії 5.0 автоматизація виконує повторювані завдання, тоді як люди зосереджуються на інноваціях, емпатії та вирішенні проблем. Крім того, цей

підхід інтегрує цілі сталого розвитку та добробуту в корпоративні стратегії, гарантуючи, що технологічний прогрес сприятиме досягненню ширших соціальних та екологічних цілей.

Для впровадження положень концепції Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0 в програмні засади стратегічного менеджменту управлінням розвитку персоналу необхідна їх проактивна адаптація. В рамках парадигми Індустрії 4.0 політика управління розвитку персоналу передбачає масштабні програми підвищення кваліфікації та цифрової грамотності, також визначається потреба інтеграції прогностичної аналітики для передбачення майбутніх дефіцитів у навичках. В розрізі концепції Індустрії 5.0 функція управління розвитку персоналу розширює свою сферу діяльності, охоплюючи добробут співробітників, інноваційні екосистеми та міждисциплінарні рамки співпраці. Керівництво повинно поєднувати заходи із розвитку цифрової грамотності з емпатією, керуючи командами під час переходів, одночасно сприяючи культурі адаптивності та креативності.

Високий рівень конкурентоспроможності на ринках в епоху Індустрії 5.0 належатиме організаціям, які зможуть синхронізувати впровадження технологій з трансформацією людського капіталу, гарантуючи, що люди залишатимуться в центрі інновацій, використовуючи при цьому весь потенціал інтелектуальних систем. Інтеграція розвитку цифрових навичок та підвищення продуктивності в робочі процеси підприємства забезпечує гнучкий перехід від Індустрії 4.0 до Індустрії 5.0, що призведе до сталої конкурентної переваги.

На підставі систематизації підходів науковців нами виокремлено характеристики політики управління розвитком персоналу в системі стратегічного менеджменту підприємства в рамках парадигм Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0 (таблиця 1).

Представлені особливості впровадження положень парадигм Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0 в стратегічну систему управління розвитком персоналу, характерні для підприємств, які мають високий рівень цифрової інтелектуалізації.

Так як Індустрія 5.0 поширюється на робочі місця, галузі промисловості та інфраструктури, очікується, що результати досліджень її наслідків та впливу на стратегічне управління розвитком персоналом зростатимуть. З часом складнощі щодо створення справедливої та гідної праці, ставатимуть дедалі складнішими. Це пов'язано із тим, що штучний інтелект, автоматизація та структурні трансформації ери Індустрії 5.0 змінюють освітні та трудові ландшафти в усьому світі [9]. Парадигма Індустрії 5.0 стосується всіх дисциплін та професій, і має вплив на підготовку та навчання кадрів, а також чинить дію на всі форми роботи та моделі зайнятості.

Зокрема, впровадження коботів на робочих місцях у таких країнах, як Австралія, ймовірно, різко зросте в найближчі роки завдяки державній політиці та відповідним інвестиціям, особливо в передові види виробництва, охорону здоров'я, оборону та транспорт. В Україні використання коботів може знайти широке використання у сферах, пов'язаних із відновленням територій,

стрімким створенням нових виробництв та інфраструктурних проєктів, управління якими потребує залучення унікальних автоматизованих систем та людської інтелектуальної праці.

Ріст масштабів впровадження інструментів штучного інтелекту в епоху Індустрії 5.0 стане підставою виникнення нових видів професій та буде вимагати потреби покращення цифрових інтелектуальних навичок персоналу. При цьому, багато існуючих робочих місць та навичок стануть зайвими. Відповідно, безперервний розвиток персоналу повинен стати пріоритетом як державної, так і корпоративної стратегії розвитку. Уряди та підприємства, які прагнуть скористатися потенційними перевагами Індустрії 5.0 та забезпечити робочу силу необхідними навичками повинні здійснювати тісну взаємодію стосовно впровадження програм підвищення кваліфікації людських ресурсів.

Другим напрямком стратегічного менеджменту у зазначеній сфері є підхід підприємств до управління розвитком персоналу в розрізі стимулювання індивідуальної адаптивності співробітників як передумови підвищення його ефективності в умовах безперервних змін.

Аналіз наукових джерел (К. Малярчук [6], роботи К. Ван Дам та М. Меулдерса [10], Т. Єна та співавторів [12]) дозволило встановити, що адаптивність вважається ключовим фактором успішної адаптації людей до змін у навколишньому середовищі. З цих позицій індивідуальна адаптивність може розглядатися як характеристика, подібна до стану, що включає когнітивні (наприклад, ситуативну усвідомленість), афективні (наприклад, емоційну регуляцію) та поведінкові (наприклад, проактивність) риси та змінюється з досвідом та навчанням, і включає як проактивні, так і реактивні елементи. Як основна особистісна здатність, адаптивність працівників дозволяє їм справлятися з неоднозначністю, змінами та невизначеністю. Високий рівень індивідуальної адаптивності персоналу забезпечує високий ступінь продуктивності, управління кар'єрою і сприяє ефективному управлінню змінами.

Результати науково-емпіричних досліджень вказують на важливість індивідуальних відмінностей як передумов реакції працівників на зміни. Ставлення до змін визначається на основі особистісних характеристик, подібних до таких станів, таких як стійкість, самоефективність, ефективність змін та самооцінка, а також таких характеристик, як диспозиційний опір змінам, орієнтація на майстерність. При цьому, лише така риса як індивідуальна адаптивність є ключовою передумовою ефективності змін. Зокрема, людина / індивід проактивно бере участь у осмисленні потенційного майбутнього. Тобто, адаптивні особистості краще підготовлені до розуміння дій інших та зменшення невизначеності щодо майбутніх можливостей, включаючи ті, що стосуються зусиль стосовно змін, де невизначеність підвищена.

Варто зазначити, що адаптивність працівників не слід ототожнювати з фактичною реакцією на зміни, оскільки вона концептуально та емпірично відрізняється від інших конструктів, орієнтованих на

зміни. Адаптивність працівників відрізняється від кон-структів процесу змін, таких як невизначеність, пов'язана зі змінами, комунікація або участь у змінах, і, що ще важливіше, передбачає реакції на зміни, такі як опір змінам.

Можемо зазначити, що незважаючи на те, що така риса як диспозиційний опір, хоча і може бути притаманна працівникам із індивідуальною адаптивністю, ці характеристики мають відмінності. Диспозиційний опір змінам підкреслює схильність людини вважати зміни неприйнятними в різних контекстах [8]. Адаптивність працівників має ширший обсяг, оскільки вона залежить від готовності чи мотивації людини до змін або адаптації до різноманітних завдань, соціальних чи екологічних особливостей. Більше того, незважаючи на свій диспозиційний аспект, адаптивність є гнучкою та схильною до навчання, що робить її змінною через навчання та інший досвід.

Індивідуальна адаптивність працівників має велике значення під час організаційних змін, вона є ефективною у динамічних та мінливих робочих ситуаціях. Наприклад, у контексті впровадження нових технологій, яке завжди пов'язане з певним ступенем невизначеності спостерігаються позитивні зв'язки між адаптивністю працівників та сприйняттям організаційної підтримки, задоволеністю роботою та оцінками керівників щодо виконання роботи [10].

В дослідженні К. Малярчук [5] представлено перелік переваг якісної індивідуальної адаптації персоналу, стимулювання яких сприяє ефективності розвитку підприємства, і, відповідно, повинно бути передбачено в рамках стратегічних засад управління розвитком кадрів. А саме: лояльність до підприємства та його стратегічних програм (працівники, які мають високу індивідуальну адаптивність можуть краще сприймати корпоративні стандарти та культуру та впливати на підтримку вказаних аспектів з боку інших співробітників); вплив на покращення ефективності управління персоналом (завдяки високій адаптивності удосконалюється розуміння завдань, які ставить керівництво і вони виконуються більш продуктивно та точно); скорочення плинності кадрів (з огляду на те, що співробітники із індивідуальною адаптивністю зазвичай є мотивованими певними перевагами, які пропонує роботодавець, вони рідше змінюють місце роботи); зниження терміну інтеграції в робочий колектив (працівники із високим рівнем адаптації можуть швидко інтегруватись і ефективно працювати на підприємстві, також вони часто допомагають іншим). В роботі Н. Свердліка та С. Орега [8] також вказано на таку перевагу індивідуальної адаптивності кадрів як позитивне ставлення до більшості корпоративних реформ. Лідери будуть більш схильні винагороджувати адаптивних працівників, які демонструють позитивну, підтримуючу реакцію на організаційні реформи, тим самим збільшуючи ймовірність такої реакції в майбутньому. Можна запропонувати таку перевагу індивідуальної адаптивності як здатність працівників, яким вона притаманна, швидко опановувати нововведення і передавати досвід іншим, тим самим виступаючи у якості неофіційних лідерів груп [авторська пропозиція].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В представленому дослідженні здійснено теоретичний аналіз моделі розвитку персоналу і визначено її відмінності від традиційних моделей управління кадрами, заснованими на контролі та прихильності співробітників. Можемо констатувати, що вказана модель забезпечує покращення потенціалу трудових ресурсів в контексті орієнтуру на досягнення результатів сталого розвитку підприємства. Вона дає змогу підтримувати соціальне благополуччя персоналу, на яке скерована концепція сталого розвитку і парадигма Індустрії 5.0 на нинішньому етапі та в майбутньому. Перехід підприємств різних галузей до впровадження зазначеної моделі управління трудовими ресурсами є необхідною стратегічною передумовою досягнення цілей сталого розвитку підприємства. Корпоративні системи стратегічного менеджменту, в рамках яких використовується модель управління розвитком персоналу, отримують можливості забезпечення синергетичного ефекту від її застосування.

Виокремлені напрямки стратегічного менеджменту щодо управління розвитком персоналу (підхід підприємств до управління розвитком персоналу в контексті цифрових трансформацій або комбінованої системи цифровізації та людиноцентризму та підхід підприємств до управління розвитком персоналу в розрізі стимулювання індивідуальної адаптивності співробітників як передумови підвищення його ефективності в умовах безперервних змін) використовуються в умовах орієнтуру на безперервний ріст конкурентоспроможності (в тому числі міжнародної), покращення якості продукції (послуг), скорочення плинності кадрів та забезпечення загальної ефективності. Впровадження вказаних напрямків (підходів) потребує використання підприємствами певних організаційно-управлінських механізмів та методів, заснованих на парадигмі Індустрії 5.0 та концепції сталого розвитку. Формування таких підходів здійснюється в контексті наявного організаційно-економічного, технологічного, кадрового, технічного та підприємницького потенціалу.

Подальші дослідження зазначеної проблематики можуть бути здійснені в контексті пошуку та обґрунтування шляхів розробки та впровадження заходів управління розвитком персоналу, заснованих на вказаних підходах стратегічного менеджменту.

Література:

1. Ammirato S., Felicetti A., Linzalone R., Corvello V., Kumar S. Still our most important asset: A systematic review on human resource management in the midst of the fourth industrial revolution. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2023. Vol. 8. Iss. 100403. 10.1016/j.jik.2023.100403.
2. Boryshkevych I.I., Hoi N.V., Zhuk O.I. Theoretical Principles of Company Personnel Development Management. *The Actual Problems of Regional Economy Development*. 2024. Vol. 2 (20). P. 31—40. <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.31-40>
3. Chatzinikolaou D., Magaliou N.-M., Vlahos C. M. Strategic Human Resource Management, Innovation, and Social Dialogue in the Fourth Industrial Revolution: The Case of Greek Pharmaceutical Multinationals. *Societies*.

2025. Vol. 15 (8). Iss. 228. <https://doi.org/10.3390/soc15080228>

4. Hunkova L., Haviernikova K. Exploring the intersection of strategic human resource management and Industry 5.0: a systematic literature review. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2024. Vol. 12. P. 25—35. [10.9770/jesi.2024.12.1\(2\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2024.12.1(2)).

5. Malyarchuk N. Effective Adaptation of Employees as a Basis for Ensuring Enterprise Productivity. *Economies' Horizons*. 2025. Vol. 2 (31). P. 118—126. [10.31499/2616-5236.2\(31\).2025.330812](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(31).2025.330812).

6. Olsson A.K., Eriksson K.M., Carlsson L. Management toward Industry 5.0: a co-workshop approach on digital transformation for future innovative manufacturing. *European Journal of Innovation Management*. 2025. Vol. 28. No. 1. P. 65—84. doi: <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2023-0833>

7. Seocanac M. Smart HRM 4.0: The digital transformation of human resource management in tourism. *The European Journal of Applied Economics*. 2025. Vol. 22. P. 18—31. [10.5937/EJAE22-56542](https://doi.org/10.5937/EJAE22-56542).

8. Sverdluk N., Oreg S. Beyond the individual-level conceptualization of dispositional resistance to change: Multilevel effects on the response to organizational change. *Journal of Organizational Behavior*. 2023. Vol. 44 (7). P. 1066—1077. <https://doi.org/10.1002/job.2678>

9. Troisi O., Visvizi A., Grimaldi M. Rethinking innovation through industry and society 5.0 paradigms: a multileveled approach for management and policy-making. *European Journal of Innovation Management*. 2023. Vol. 27. P. 22—51. [10.1108/EJIM-08-2023-0659](https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2023-0659).

10. Van Dam K., Meulders M. The adaptability scale: Development, internal consistency, and initial validity evidence. *European Journal of Psychological Assessment*. 2021. Vol. 37 (2). P. 123—134. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000591>

11. Vong K. C., Udomvitid K., Ueki Y., Intalar N., Pongsathornwiwa A., Pannakkong W., Komolavanij S., Jeenanunta C. Strategic Human Resource Development for Industry 4.0 Readiness: A Sustainable Transformation Framework for Emerging Economies. *Sustainability*. 2025. Vol. 17 (15), 6988. <https://doi.org/10.3390/su17156988>

12. Yean T. F., Tan F. C., Nadarajah D. Determinants of adaptability and its impact on the change readiness of civil servants. *International Journal of Public Sector Management*. 2022. Vol. 35 (5). P. 622—639. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-12-2021-0263>

13. Zhao H., Ma Q., Yuan Y., Ding T. Platform-Based Human Resource Management Practices of the Digital Age: Scale Development and Validation. *Sustainability*. 2025. Vol. 17 (13). Iss. 5762. <https://doi.org/10.3390/su17135762>

References:

1. Ammirato, S., Felicetti, A., Linzalone, R., Corvello, V., and Kumar, S. (2023), "Still our most important asset: A systematic review on human resource management in the midst of the fourth industrial revolution", *Journal of Innovation & Knowledge*, vol. 8, iss. 100403. [10.1016/j.jik.2023.100403](https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100403).

2. Boryshkevych, I.I., Hoi, N.V. and Zhuk, O.I. (2024), "Theoretical Principles of Company Personnel

Development Management", *The Actual Problems of Regional Economy Development*, vol. 2 (20), pp. 31—40. <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.31-40>

3. Chatzinikolaou, D., Magaliou, N.-M. and Vlahos, C. M. (2025), "Strategic Human Resource Management, Innovation, and Social Dialogue in the Fourth Industrial Revolution: The Case of Greek Pharmaceutical Multinationals", *Societies*, vol. 15 (8), iss. 228. <https://doi.org/10.3390/soc15080228>

4. Hunkova, L. and Haviernikova K. (2024), "Exploring the intersection of strategic human resource management and Industry 5.0: a systematic literature review", *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, vol. 12, pp. 25—35. [10.9770/jesi.2024.12.1\(2\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2024.12.1(2)).

5. Malyarchuk, N. (2025), "Effective Adaptation of Employees as a Basis for Ensuring Enterprise Productivity", *Economies' Horizons*, vol. 2 (31), pp. 118—126. [10.31499/2616-5236.2\(31\).2025.330812](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(31).2025.330812).

6. Olsson, A.K., Eriksson, K.M., Carlsson, L. (2025), "Management toward Industry 5.0: a co-workshop approach on digital transformation for future innovative manufacturing", *European Journal of Innovation Management*, vol. 28, no. 1, pp. 65—84. doi: <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2023-0833>

7. Seocanac, M. (2025), "Smart HRM 4.0: The digital transformation of human resource management in tourism", *The European Journal of Applied Economics*, vol. 22, pp. 18—31. [10.5937/EJAE22-56542](https://doi.org/10.5937/EJAE22-56542).

8. Sverdluk, N. and Oreg, S. (2023), "Beyond the individual-level conceptualization of dispositional resistance to change: Multilevel effects on the response to organizational change", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 44 (7), pp. 1066—1077. <https://doi.org/10.1002/job.2678>

9. Troisi, O., Visvizi, A. and Grimaldi, M. (2023), "Rethinking innovation through industry and society 5.0 paradigms: a multileveled approach for management and policy-making", *European Journal of Innovation Management*, vol. 27, pp. 22—51. [10.1108/EJIM-08-2023-0659](https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2023-0659).

10. Van Dam, K. and Meulders, M. (2021), "The adaptability scale: Development, internal consistency, and initial validity evidence", *European Journal of Psychological Assessment*, vol. 37 (2), pp. 123—134. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000591>

11. Vong, K. C., Udomvitid, K., Ueki, Y., Intalar, N., Pongsathornwiwat, A., Pannakkong, W., Komolavanij, S. and Jeenanunta, C. (2025), "Strategic Human Resource Development for Industry 4.0 Readiness: A Sustainable Transformation Framework for Emerging Economies", *Sustainability*, vol. 17 (15), 6988. <https://doi.org/10.3390/su17156988>

12. Yean, T. F., Tan, F. C. and Nadarajah, D. (2022), "Determinants of adaptability and its impact on the change readiness of civil servants", *International Journal of Public Sector Management*, vol. 35 (5), pp. 622—639. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-12-2021-0263>

13. Zhao, H., Ma, Q., Yuan, Y. and Ding, T. (2025), "Platform-Based Human Resource Management Practices of the Digital Age: Scale Development and Validation", *Sustainability*, vol. 17 (13), iss. 5762. <https://doi.org/10.3390/su17135762>

Стаття надійшла до редакції 16.01.2026 р.

О. М. Грабчук,
д. е. н., професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8711-864X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.16

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ В СИСТЕМІ ПРОТИДІЇ ЛЕГАЛІЗАЦІЇ ДОХОДІВ І ФІНАНСУВАННЯ ТЕРОРИЗМУ

О. Hrabchuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF FINANCIAL MONITORING
IN THE SYSTEM OF COUNTERACTING MONEY LAUNDERING
AND TERRORISM FINANCING

У статті розглянуто теоретичні засади фінансового моніторингу як ключового елементу системи протидії легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом, та фінансуванню тероризму (AML/CFT). Метою статті є систематизація та теоретичне узагальнення наукових підходів до трактування фінансового моніторингу, визначення його місця і функцій в системі AML/CFT. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема обстеження, аналіз і синтез, індукція та дедукція, на основі системного та структурно-функціонального підходів, метод семантичного аналізу. У результаті дослідження уточнено зміст фінансового моніторингу як безперервного процесу спостереження, ідентифікації, аналізу та оцінювання фінансових операцій з метою мінімізації ризиків відмивання доходів і фінансування тероризму. Визначено основні ознаки фінансового моніторингу, розкрито його взаємозв'язок з інституційною архітектурою системи AML/CFT. Наукова новизна полягає у поглибленні теоретичного розуміння фінансового моніторингу як складної багаторівневої системи.

The scientific article examines the theoretical foundations of financial monitoring as a key element of the system for countering the legalization of revenues received from criminal activities and financing of terrorism (AML/CFT). The relevance of the study is determined by the strengthening of global financial risks, the digitalization of financial services, the growth of cross-border capital flows, and the need to adapt national financial monitoring systems to FATF international standards and the requirements of a risk-based approach. The aim of the article is to systematize and theoretically generalize scientific approaches to the interpretation of financial monitoring and to determine its role and functions within the AML/CFT system. The methodological basis of the study includes general and specialized research methods, in particular abstraction, analysis and synthesis, induction and deduction, based on systemic and structural and functional approaches, as well as semantic analysis.

As a result of the study, the content of financial monitoring has been clarified as a continuous process of observation, identification, analysis, and evaluation of financial transactions aimed at minimizing the risks of money laundering and financing of terrorism. The main features of financial monitoring are defined, and its interconnection with the risk-based approach and the institutional architecture of the AML/CFT system is revealed. The elements of scientific novelty include a deepened theoretical understanding of financial monitoring as a complex, multi-level system and justification of its dual nature as a financial security tool and a regulatory mechanism. The theoretical significance of the work lies in the development of scientific understanding of financial monitoring in the context of contemporary challenges, while its practical significance lies in the possibility of using the obtained results in the activities of primary and state financial monitoring entities to form a unified methodological approach to understanding the essence of financial monitoring.

Ключові слова: фінансовий моніторинг; AML /CFT; легалізація доходів; фінансування тероризму; суб'єкти фінансового моніторингу; об'єкти фінансового моніторингу; фінансові операції.

Key words: financial monitoring; AML /CFT; legalization of revenues; terrorism financing; financial monitoring subjects; financial monitoring objects; financial transactions.

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

Сучасний період розвитку людського суспільства характеризується зростанням глобальних викликів та загроз, руйнуванням існуючої системи глобальної безпеки та трансформацією глибинних засад функціонування економіки. Похідними ознаками цих процесів стало зростання релігійно вмотивованого тероризму у 90-ті роки XX ст. та гібридизація тероризму у 10-ті роки XXI ст. Характерними рисами нової хвилі тероризму є поєднання класичного тероризму, організованої злочинності, кіберзагроз та інформаційно-психологічного впливу. Дестабілізація світового порядку, яка набула системного характеру у 20-ті роки XXI ст., визначила макрофінансову нестійкість (у національних економіках), глобальні фінансові диспропорції, підвищену системну ризиковість, нестійкість світових фінансових ринків та кризу довіри у глобальній фінансовій системі. Міжнародна система протидії легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом, та фінансуванню тероризму, яка і так була фрагментарною, нині не виконує своїх функцій, оскільки створювалась за інших умов. Фінансовий моніторинг як основний складник цієї системи потребує комплексного розвитку з огляду на необхідність враховувати взаємозв'язки між економічними, інституційними, інформаційними та поведінковими чинниками у динамічному фінансовому середовищі. Нині фінансовий моніторинг орієнтований на формальне виконання міжнародних стандартів та регуляторних приписів, що знижує ефективність державної політики у сфері запобігання фінансовим зловживанням. Вітчиз-

няна практика здійснення фінансового моніторингу засвідчує його сприйняття як частини фінансового контролю, що поєднує окремі ізолювані процедури та не забезпечує ефективну взаємодію між суб'єктами моніторингу. Відтак постає важлива наукова проблема — формування цілісного системного підходу до розуміння фінансового моніторингу як складного інституційного механізму в умовах зростаючої глобальної турбулентності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Потреба у розвитку та вдосконаленні систем фінансового моніторингу визнається актуальною вже протягом кількох десятиліть. Перші наукові праці розглядали фінансовий моніторинг як механізм виявлення та контролю фінансових операцій із ризиком легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, та фінансування тероризму. На той час основна увага приділялася нормативно-правовій складовій, базовим процедурам спостереження за фінансовими потоками та адміністративним механізмам контролю. Концептуально фінансовий моніторинг розцінювався як інструмент забезпечення прозорості фінансових операцій і запобігання зловживанням у банківській сфері.

Дослідження періоду 1990—2000 років характеризуються розширенням підходів до фінансового моніторингу у міжнародному контексті. Найчастіше вони представлені у публікаціях міжнародних організацій та світових інституцій, мають методичний та прикладний характер. Основна увага концентрується на формуванні інституційної архітектури системи AML/CFT, розробці методичних рекомендацій для суб'єктів первинного моні-

торингу та державних органів, а також на необхідності стандартизації процедур контролю [1, 2, 3]. Публікації того періоду виділяють ключові елементи моніторингу: ідентифікацію клієнта, аналіз фінансових операцій, оцінку ризиків і звітність. Водночас практичне застосування досліджених підходів залишається обмеженим внаслідок недостатньої імплементації розроблених рекомендацій у національні законодавства, недостатній рівень автоматизації процесів моніторингу і відсутність досвіду щодо застосування процедур фінансового моніторингу.

У 2001—2010 роках акцент досліджень у світовій практиці змістився на ризик-орієнтований підхід до фінансового моніторингу, що давав змогу більш ефективно оцінювати й пріоритезувати фінансові ризики. Значна увага приділялася розробці методів виявлення підозрілих операцій, прогнозуванню можливих схем відмивання доходів та фінансування тероризму, а також інтеграції аналітичних інструментів у діяльність банків і державних органів (J. Harvey [4], K. Hinterseer [5], S. Philippsohn [6]). В цей період спостерігається цифровізація частини фінансових процесів, що створило нові виклики і можливості для моніторингу транскордонних потоків капіталу. Було визначено, що ефективність фінансового моніторингу значною мірою залежить від координації дій суб'єктів первинного та державного / міждержавного моніторингу та узгодженості методологій оцінки ризиків.

Період 2011—2022 років характеризується активним застосуванням інформаційних технологій, аналітики великих даних та систем автоматичного виявлення підозрілих операцій. Дослідження цього етапу концентрувалися на цифровізації процесів, інтеграції національних систем фінансового моніторингу у глобальний фінансовий простір, удосконаленні нормативно-правових механізмів і методів оцінки ризиків, а також на адаптації до стандартів FATF (О. О. Глущенко, І. Б. Семененко [7], О. О. Балануца [8], Н. В. Москаленко [9] тощо).

Попри значну кількість досліджень у сфері AML / CFT, більшість сучасних публікацій концентрується на окремих аспектах: процедурному забезпеченні, технічних засобах контролю, інтеграції ризик-орієнтованого підходу та цифрових інструментах (Я. Б. Дропа, С. М. Тесля, М. Р. Піхоцька [10], О. Грабчук, І. Супрунова [11], О. В. Смагло [12], І. Н. Горбан, В. В. Скиба [13]). Комплексні дослідження, що поєднують системний аналіз, теоретичне узагальнення та практичні рекомендації для суб'єктів моніторингу, залишаються обмеженими. Загалом виникла потреба у систематизації та теоретичному узагальненні наукових підходів до трактування фінансового моніторингу, а також визначення його місця і функцій у системі AML / CFT, тому актуальним є формування цілісного наукового бачення фінансового моніторингу, що дозволяє поєднати теоретичні концепції з практичними функціями в системі AML / CFT.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є систематизація та теоретичне узагальнення наукових підходів до трактування фінансового моніторингу, визначення його місця і функцій в системі AML / CFT. Об'єктом дослідження є

система фінансового моніторингу у сфері протидії легалізації доходів та фінансуванню тероризму. Предметом — виступають економічні, організаційні та інституційні відносини, що виникають у процесі реалізації функцій AML / CFT та взаємодії суб'єктів і об'єктів фінансового моніторингу. У дослідженні використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема — абстрагування, аналіз і синтез, індукція та дедукція, на основі системного та структурно-функціонального підходів, метод семантичного аналізу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Семантичне джерело поняття "моніторингу" лежить у латинській мові. Дієслово *monere* несло змістове навантаження, пов'язане із виконанням чотирьох дій — спостереження, нагадування, попередження, контролю. Відповідно, *monitor* — суб'єкт, який здійснює спостереження, нагадування, попередження та контроль [14]. У англійській мові термін *monitoring* набув поширення у XX сторіччі. В академічному та нормативному дискурсі *monitoring*, виходячи із особливостей словотворення в англійській мові, семантично підкреслює тривалість, динамічність, незавершеність процесу, орієнтацію на попередження та означає "безперервний процес спостереження та аналізу". Наприкінці XX сторіччя термін "моніторинг" активно інтегрується в українську наукову термінологію, водночас набуваючи змістового розширення як інформаційно-аналітичний інструмент дослідження, управління та прийняття рішень. В цей же час у світовому науковому просторі виникає поняття фінансового моніторингу (*financial monitoring*), яке використовується при описі систем спостереження за фінансовими процесами у контексті макрофінансового аналізу та фінансової стабільності. В українському правовому полі фінансовий моніторинг — це "сукупність заходів, що вживаються суб'єктами фінансового моніторингу у сфері запобігання та протидії легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванню тероризму, що включають проведення державного фінансового моніторингу та первинного фінансового моніторингу" [15]. Саме у такому значенні найчастіше вживається це поняття у наукових статтях та фінансовій практиці [10, 11, 12, 13, 16]. Однак зустрічається і розуміння моніторингу / фінансового моніторингу як частини процесу управління економічною системою, функціонування якої має цільову спрямованість, інструментальний характер та є безперервним [17]. Насправді відмінностей у семантичному навантаженні терміну "фінансовий моніторинг" є набагато більше і полягають вони не тільки у відмінності сутності, а й у особливостях комплексу властивостей та сфер застосування категорії (таблиця 1).

Спостерігаємо три концептуально різних підходи до розуміння фінансового моніторингу. Перший полягає у розумінні фінансового моніторингу як частини методології фінансових досліджень, що являє собою безперервну, системну аналітичну діяльність, спрямовану на відстеження, оцінювання та інтерпретацію динаміки фінансових процесів на макрорівні з метою своєчасного виявлення ризиків, дисбалансів і тенденцій, що впливають на стан та стійкість фінансової системи. У цьому

Таблиця 1. Змістові відмінності терміну "фінансовий моніторинг"

Зміст терміну	Сутність	Властивості	Сфера застосування
Процес спостереження за фінансовими процесами у контексті макрофінансового аналізу та фінансової стабільності.	Елемент методології фінансових досліджень	Динамічність, континуальність, унітарність, суб'єктивність, фрагментарність, інформаційна обмеженість, неінституціалізованість, адаптивність	Використовується для виявлення макрофінансових дисбалансів, оцінки системних ризиків, прогнозування фінансових криз та обґрунтування рішень у сфері монетарної й фіскальної політики
Інформаційно-аналітичний інструмент фінансового управління економічною системою/ суб'єктом	Елемент фінансового механізму	Статичність, дискретність, системність, об'єктивність, фрагментарність, інформаційна обмеженість, неінституціалізованість, адаптивність	Забезпечує підтримку управлінських рішень, контроль фінансових потоків, оцінку ефективності використання ресурсів та фінансового стану суб'єкта
Сукупність заходів, що вживаються суб'єктами фінансового моніторингу у сфері запобігання та протидії легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванню тероризму	Елемент системи державного управління	Статичність, дискретність, системність, фрагментарність, об'єктивність, інформаційна обмеженість, інституціалізованість, детермінованість	Реалізується відповідно до національного та міжнародного законодавства (AML/CFT), спрямований на ідентифікацію клієнтів, аналіз фінансових операцій та повідомлення про підозрілі транзакції

Джерело: розроблено автором.

контексті фінансовий моніторинг виступає інструментом макрофінансового аналізу, який поєднує спостереження за кількісними й якісними параметрами фінансових потоків, ринків і інституцій із формуванням інформаційної основи для забезпечення фінансової стабільності та прийняття обґрунтованих регуляторних і управлінських рішень. Його властивості мають виразно процесний і дослідницький характер. Динамічність і континуальність підкреслюють безперервність спостереження та орієнтацію на виявлення змін і трендів у фінансовій системі. Унітарність відображає цілісне сприйняття об'єкта аналізу без жорсткої регламентації процедур, тоді як суб'єктивність пов'язана з домінуванням аналітичної інтерпретації дослідника або експертної спільноти. Фрагментарність та інформаційна обмеженість зумовлені неповнотою статистичних даних і асиметрією інформації на макрорівні, а неінституціалізованість свідчить про відсутність чітко закріплених норм і обов'язкових процедур. Водночас адаптивність дозволяє гнучко змінювати індикатори та методи аналізу відповідно до еволюції фінансових ризиків.

Зміст другого підходу полягає у розумінні фінансового моніторингу як елемента фінансового механізму, інтегрованого інформаційно-аналітичного інструменту фінансового управління, що забезпечує систематичне

збирання, оброблення, аналіз і інтерпретацію фінансової інформації про стан, динаміку та результати функціонування економічної системи або окремого суб'єкта з метою обґрунтування управлінських рішень. У цьому контексті фінансовий моніторинг виступає засобом зниження інформаційної невизначеності, своєчасного виявлення відхилень і ризиків, а також підтримки процесів планування, контролю та коригування фінансової політики, забезпечуючи узгодженість цілей управління з фактичними фінансовими параметрами розвитку об'єкта. Його властивості відображають управлінську логіку. Статичність і дискретність означають фіксацію фінансового стану у визначені моменти часу (звітні періоди, контрольні дати). Системність проявляється в інтеграції моніторингу з іншими елементами фінансового механізму — плануванням, контролем і аналізом. Об'єктивність зумовлена опорою на формалізовані дані бухгалтерського, управлінського чи фінансового обліку. Разом із тим зберігаються фрагментарність та інформаційна обмеженість, оскільки моніторинг охоплює не всі аспекти діяльності, а лише фінансово релевантні показники. Неінституціалізованість означає відсутність жорстких зовнішніх регуляторних вимог, а адаптивність — можливість змінювати показники відповідно до управлінських цілей.

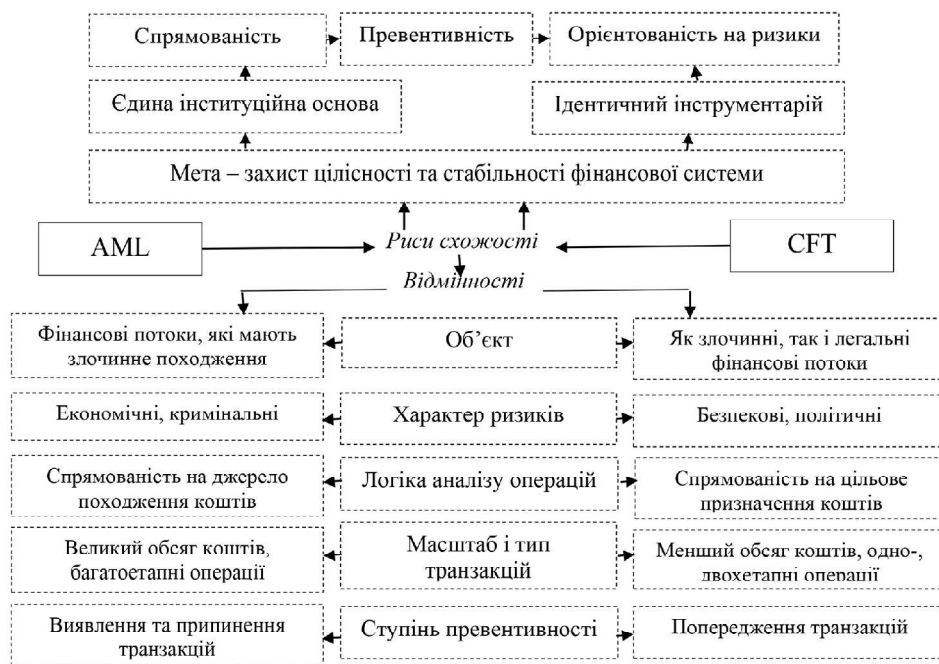


Рис. 1. Схожість та відмінності AML та CFT у системі фінансового моніторингу

Джерело: розроблено автором.

Третій підхід до виокремлення сутності фінансового моніторингу — у його визначенні як елемента системи державного управління, цілеспрямованої, нормативно врегульованої сукупності організаційних, правових та аналітичних заходів. У цьому контексті фінансовий моніторинг виконує функцію захисту фінансової системи від зловживань, забезпечує прозорість фінансових потоків і сприяє зниженню криміногенних ризиків шляхом систематичного контролю, обміну інформацією та застосування превентивних механізмів фінансової безпеки. Його властивості мають чітко виражений нормативно-правовий характер. Статичність і дискретність проявляються у виконанні формалізованих процедур у межах визначених операцій або звітних періодів. Системність забезпечується включенням фінансового моніторингу до ієрархічної системи державного управління. Об'єктивність ґрунтується на стандартизованих критеріях ризику та законодавчо визначених ознаках підозрілих операцій. Фрагментарність і інформаційна обмеженість зумовлені доступом суб'єктів лише до частини інформації про клієнтів і операції. Визначальною властивістю є інституціалізованість, яка означає чітке нормативне закріплення, а також детермінованість, що обмежує свободу вибору методів і дій установленими правилами.

Третій підхід у розумінні фінансового моніторингу у зарубіжній практиці реалізується за допомогою двох понять: AML (Anti-Money Laundering) — протидію відмивання доходів, одержаних злочинним шляхом; CFT (Combating the Financing of Terrorism) — протидію фінансування тероризму [18]. AML охоплює комплекс правових, організаційних і аналітичних заходів, спрямованих на виявлення, запобігання та припинення процесів легалізації коштів, отриманих унаслідок злочинної діяльності. Відмивання грошей зазвичай здійснюється шляхом інтеграції незаконних доходів у легальну фінан-

сову систему через складні фінансові схеми, що ускладнюють ідентифікацію їх злочинного походження. Тому AML-механізми передбачають ідентифікацію клієнтів, аналіз фінансових операцій, оцінку ризиків, а також обов'язок повідомлення про підозрілі транзакції. CFT, у свою чергу, зосереджений на запобіганні та припиненні фінансування терористичної діяльності незалежно від джерел походження коштів. На відміну від відмивання грошей, фінансування тероризму може здійснюватися як за рахунок незаконних, так і цілком легальних доходів, що потребує особливих методів виявлення і контролю. Саме тому CFT-складова AML/CFT включає механізми контролю за благодійними організаціями, міжнародними переказами, діяльністю осіб та організацій, пов'язаних із терористичними мережами, а також виконання санкційних режимів.

AML та CFT є схожими, але не тотожними елементами фінансового моніторингу (рис. 1).

У сукупності AML і CFT формують цілісну систему протидії фінансовим загрозам економічного й безпекового характеру.

Цілісність системи AML/CFT визначається ефективністю виконання його функцій:

— ідентифікаційної. Ця функція передбачає активний збір, обробку і аналіз інформації про фінансові транзакції з метою визначення таких, що можуть бути пов'язані з відмиванням коштів або фінансуванням тероризму. Сам процес ідентифікації є фундаментальною частиною AML/CFT-системи, оскільки без належного розуміння — хто є клієнтом та які операції він здійснює — не можуть бути реалізовані подальші аналітичні функції моніторингу. У сучасних умовах, коли фінансові ринки і технології значно ускладнилися, ця функція потребує застосування не лише стандартних процедур, але й значних аналітичних ресурсів для оцінювання нетипових або аномальних патернів поведінки в платіжних системах;

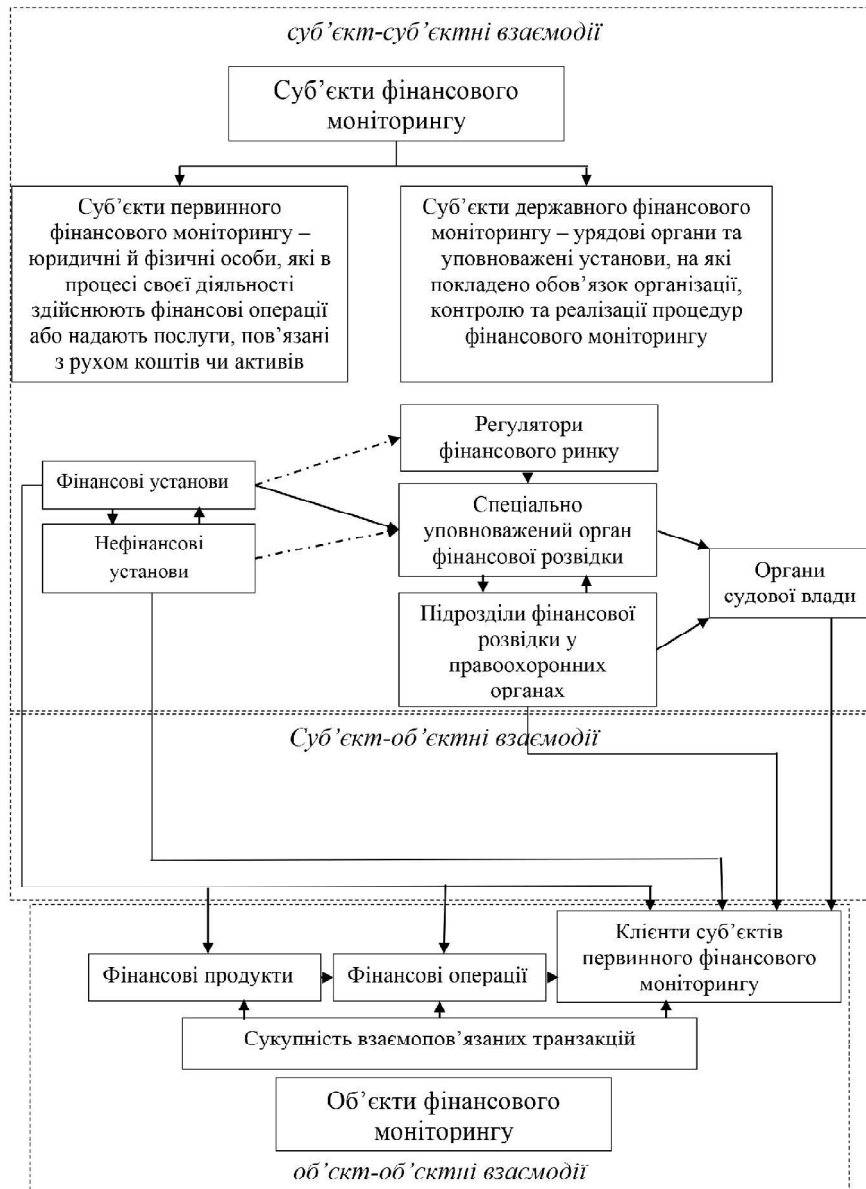


Рис. 2. Суб'єкт-об'єктні взаємодії у системі фінансового моніторингу

Джерело: розроблено автором.

— спостереження. У рамках цієї функції фінансові установи налаштовують свої інформаційні системи таким чином, щоб автоматично фіксувати певні патерни діяльності, що можуть свідчити про відмивання коштів або фінансування тероризму, що, у свою чергу, дає змогу здійснювати ефективний аналіз і своєчасно реагувати на потенційні загрози. Безперервний характер спостереження сприяє зменшенню вразливостей фінансової системи і появи можливостей для своєчасного запобігання незаконним діям;

— аналітична. Дана функція передбачає систематичну оцінку ризиків окремих клієнтів, продуктів та послуг, транзакційних схем і фінансових потоків загалом з метою ідентифікації тих, що становлять підвищений ризик легалізації кримінальних доходів чи фінансування тероризму. Такі оцінки здійснюються не лише на рівні окремих фінансових установ, але і в межах національних систем фінансового моніторингу, де відповідні державні органи формують на-

ціональні оцінки ризиків, основою для яких є сукупність даних, що надходять від суб'єктів первинного моніторингу. Завдяки цьому відбувається адаптація методів моніторингу залежно від типологій ризиків, що дозволяє ефективніше розподіляти ресурси для боротьби з нелегальними фінансовими операціями;

— інформативна. Ця функція є логічним продовженням процесів ідентифікації, спостереження та оцінювання, оскільки при виявленні підозр щодо певної операції або діяльності клієнта суб'єкти первинного моніторингу зобов'язані формувати і надсилати відповідні звіти до державних органів, що здійснюють нагляд і координацію фінмоніторингу. Ця функція є ключовою для забезпечення зворотного зв'язку між приватним сектором і державними інститутами, оскільки дозволяє правоохоронним і відповідним регуляторним органам оперативно розпочинати розслідування або інші заходи реагування;

— превентивна. Зміст цієї функції полягає у попередженні загроз стабільності та безпеки фінансовій системі. Превентивний характер моніторингу дозволяє мінімізувати негативні наслідки фінансових порушень на ранніх стадіях. У результаті забезпечується підвищення рівня економічної безпеки та довіри до фінансових інститутів. Цей аспект функціонування фінансового моніторингу є особливо важливим тому, що він дозволяє еволюціонувати системі AML/CFT відповідно до нових викликів, враховувати зміни у фінансовому середовищі і підвищувати ефективність превентивних та реактивних заходів.

Усі вищезазначені функції фінансового моніторингу в системі AML/CFT формують комплексну, багаторівневу і взаємопов'язану систему діяльності, що забезпечує не лише виявлення і реагування на підозрілі фінансові дії, але й стратегічне управління ризиками на рівні державної політики. Така система покликана забезпечувати прозорість фінансових потоків, підтримувати стабільність фінансової системи, захищати економіку від шкідливого впливу нелегальних грошових потоків і сприяти зміцненню довіри громадськості до фінансових інститутів у цілому.

У контексті AML/CFT суб'єкти фінансового моніторингу виступають активними учасниками процесу, які реалізують його функції, тоді як об'єкти фінансового моніторингу є носіями ознак ризику та джерелом інформації для виявлення потенційних загроз. Взаємодія між суб'єктами та об'єктами формує цілісну систему фінансового моніторингу, спрямовану на забезпечення прозорості фінансових потоків та стабільності фінансової системи (рисунк 2).

Взаємодія суб'єктів і об'єктів фінансового моніторингу є однією з базових теоретико-методологічних проблем у дослідженні системи протидії легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом, та фінансуванню тероризму. Вона визначає логіку побудови національних систем AML/CFT, формує підґрунтя для правового регулювання фінансових відносин, а також забезпечує практичну реалізацію ризик-орієнтованого підходу у сфері фінансової безпеки.

Суб'єкти фінансового моніторингу виступають активними учасниками процесу, які виконують його функції, тоді як об'єкти фінансового моніторингу є носіями ознак ризику та джерелом інформації для виявлення потенційних загроз. Взаємодія між суб'єктами та об'єктами формує цілісну систему фінансового моніторингу, спрямовану на забезпечення прозорості фінансової системи. Суб'єкти фінансового моніторингу поділяються на суб'єктів первинного фінансового моніторингу та суб'єктів державного фінансового моніторингу. Такий поділ відображає багаторівневу структуру AML/CFT-системи, у межах якої функції збору первинної інформації, її аналітичної обробки та стратегічного управління ризиками розподілені між різними інституційними ланками.

Суб'єкти первинного фінансового моніторингу становлять найширшу та найбільш різноманітну групу учасників системи. До них належать фінансові установи та інші юридичні й фізичні особи, які в процесі своєї діяльності здійснюють фінансові операції або надають послуги, пов'язані з рухом коштів чи активів. До цієї кате-

горії традиційно відносять банки, небанківські фінансові установи, страхові компанії, кредитні спілки, ломбарди, платіжні організації, професійних учасників ринків капіталу, а також спеціально визначених нефінансових суб'єктів, зокрема нотаріусів, адвокатів, аудиторів, суб'єктів господарювання у сфері азартних ігор та операцій з нерухомістю. Об'єднувальною ознакою цих суб'єктів є їх безпосередній контакт із клієнтами та фінансовими потоками, що надає їм можливість здійснювати ідентифікацію клієнтів, фіксувати фінансові операції та виявляти первинні ознаки підозрілої діяльності.

Суб'єкти державного фінансового моніторингу формують другу ключову групу учасників системи. Вони виконують функції нагляду, координації, аналітичної обробки інформації та стратегічного управління ризиками. Центральне місце серед них займає спеціально уповноважений орган фінансової розвідки, який акумулює інформацію про підозрілі фінансові операції, здійснює її аналіз та передає відповідні матеріали правоохоронним органам. Поряд із ним важливу роль відіграють регулятори фінансового ринку, зокрема центральний банк та інші державні органи, які здійснюють контроль за діяльністю

Об'єкти фінансового моніторингу становлять сукупність явищ, процесів і характеристик фінансової діяльності, які підлягають спостереженню, аналізу та оцінюванню з точки зору ризиків відмивання коштів та фінансування тероризму. Вони є пасивним елементом системи, однак саме від правильного визначення об'єктів залежить ефективність усіх моніторингових процедур.

Першу групу об'єктів фінансового моніторингу становлять фінансові продукти та послуги. Різні продукти мають різний рівень уразливості до використання у схемах відмивання коштів або фінансування тероризму. Другу, але основну групу об'єктів фінансового моніторингу є фінансові операції. Саме операції з грошовими коштами або іншими активами виступають первинним носієм інформації про можливі незаконні дії. Особливу увагу в системі AML/CFT приділяють операціям, що мають нетиповий характер, значні суми, складну структуру або неочевидну економічну доцільність. Третю групу об'єктів фінансового моніторингу складають клієнти фінансових установ або інших суб'єктів первинного моніторингу. Клієнтів розглядають не лише як учасників фінансових операцій, але і як носіїв певного ризикового профілю, що формується на основі його ідентифікаційних даних, виду діяльності, географічного розташування, історії фінансових операцій та інших характеристик.

Загалом об'єктом моніторингу виступає не окрема операція чи клієнт, а сукупність взаємопов'язаних транзакцій, які в сукупності можуть свідчити про наявність системного ризику відмивання коштів або фінансування тероризму.

У системі протидії легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом, та фінансуванню тероризму (AML/CFT) взаємодії між елементами формуються за логікою "суб'єкт — суб'єкт", "суб'єкт — об'єкт" та "об'єкт — об'єкт", що забезпечує цілісність, функціональну узгодженість і результативність фінансового моніторингу.

Суб'єкт-суб'єктні взаємодії відображають інституційну архітектуру системи AML/ CFT і проявляються у координаті, інформаційному обміні та ієрархічному розподілі повноважень між суб'єктами первинного та державного фінансового моніторингу. Первинні суб'єкти, перебуваючи у безпосередньому контакті з клієнтами та фінансовими потоками, виконують функції ідентифікації, верифікації, фіксації та первинного аналізу фінансових операцій, тоді як суб'єкти державного фінансового моніторингу здійснюють нагляд, узагальнення, стратегічну оцінку ризиків та протидію їх виникненню. Взаємодія між цими групами ґрунтується на регламентованих каналах передачі інформації, звітності та зворотного зв'язку, що забезпечує трансформацію первинних даних у аналітичні продукти та управлінські рішення.

Об'єкт-об'єктні взаємодії у системі AML/ CFT мають опосередкований, але концептуально важливий характер, оскільки відображають взаємозв'язок між різними елементами фінансової діяльності, що підлягають моніторингу. Фінансові продукти, операції та клієнти не існують ізольовано, а формують взаємопов'язану сукупність, у межах якої ризик проявляється на системному рівні. Наприклад, певний фінансовий продукт може зумовлювати специфічний характер операцій, а сукупність операцій, у свою чергу, формує ризиковий профіль клієнта. Аналіз об'єкт-об'єктних зв'язків дає змогу перейти від фрагментарного спостереження до комплексного бачення фінансових потоків і виявлення складних схем відмивання коштів або фінансування тероризму.

Суб'єкт-об'єктні взаємодії є центральними для функціонування системи AML/ CFT, оскільки саме вони визначають практичну реалізацію моніторингових процедур. Суб'єкти фінансового моніторингу впливають на об'єкти шляхом спостереження, аналізу та оцінювання фінансових продуктів, операцій і клієнтів як носіїв ризикових ознак. Така взаємодія має асиметричний характер: суб'єкти виступають активною стороною, яка формує правила, критерії та методи аналізу, тоді як об'єкти є джерелом інформації та сигналів ризику. Через суб'єкт-об'єктні зв'язки реалізується ризик-орієнтований підхід, за якого увага концентрується не на формальному контролі окремих транзакцій, а на виявленні нетипових, економічно необґрунтованих або структурно складних операцій у контексті поведінки конкретного клієнта чи групи клієнтів.

В Україні суб'єкт-суб'єктні, суб'єкт-об'єктні та об'єкт-об'єктні взаємодії в системі AML/ CFT мають низку специфічних рис, зумовлених особливостями національної інституційної структури, правового поля, економічного середовища та впливом воєнних і трансформаційних процесів:

— суб'єкт-суб'єктні взаємодії в українській AML/ CFT-системі характеризуються чітко вираженою централізованістю та ієрархічністю. Ключову координуючу роль відіграє спеціально уповноважений орган фінансової розвідки, який акумулює інформаційні потоки від суб'єктів первинного фінансового моніторингу та взаємодіє з регуляторами й правоохоронними органами. Така модель зумовлює домінування вертикальних зв'язків, у межах яких первинні суб'єкти зосереджені

переважно на виконанні ідентифікаційної та інформаційної функцій, тоді як аналітична та превентивна функції виконуються на державному рівні;

— об'єкт-об'єктні взаємодії в системі AML/ CFT в Україні проявляються через складні зв'язки між фінансовими операціями, продуктами та клієнтами, що часто мають системний характер. Типовою особливістю є концентрація ризиків не в окремій транзакції, а в ланцюгах взаємопов'язаних операцій, які здійснюються через різні фінансові установи або із залученням нефінансових суб'єктів. Це підвищує значення аналітичної обробки великих масивів даних та виявлення нетипових фінансових патернів;

— суб'єкт-об'єктні взаємодії в Україні формуються в умовах підвищеного рівня ризиків, пов'язаних із тінізацією економіки, значною часткою готівкових операцій, трансграничними фінансовими потоками та використанням складних корпоративних структур. Це зумовлює посилену увагу суб'єктів первинного фінансового моніторингу до ідентифікації клієнтів, встановлення кінцевих бенефіціарних власників і аналізу економічного змісту фінансових операцій. В українських реаліях суб'єкт-об'єктні взаємодії часто мають формалізований характер, оскільки значна частина процедур детально регламентована нормативно-правовими актами.

У сучасному динамічному економічному середовищі відбувається постійна трансформація і системи фінансового моніторингу. Однією із домінуючих тенденцій є підвищення комплексності аналітики у системі AML/ CFT, оскільки постійно відбувається трансформація комплексу об'єктів фінансового моніторингу (виникнення нових фінансових продуктів, схем руху фінансових потоків, технічного забезпечення цього руху тощо). Другою такою тенденцією є посилення координації та взаємодії між різними групами суб'єктів у державному фінансовому моніторингу, покращення адаптації до стандартів FATF і вимог Європейського Союзу. Для України також характерним є посилення ролі ризик-орієнтованого підходу, за якого суб'єкти переходять від суто формального виконання вимог до більш глибокого аналізу поведінки клієнтів та пов'язаних із ними операцій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволяє сформулювати низку концептуальних висновків щодо сутності, еволюції та функціонування фінансового моніторингу в системі AML/ CFT, а також особливостей взаємодії її ключових елементів. Передусім встановлено, що поняття "моніторинг" має глибоке семантичне походження, яке поєднує ідеї спостереження, контролю, попередження та аналітичного осмислення процесів. Визначено існування трьох концептуально відмінних, але взаємопов'язаних підходів до розуміння фінансового моніторингу: як елементу методології фінансових досліджень, орієнтованого на безперервне відстеження макрофінансових процесів і тенденцій з метою виявлення системних ризиків; як складової частини фінансового механізму управління, що забезпечує інформаційну підтримку прийняття рішень на рівні держави, секторів економіки або окремих суб'єктів госпо-

дарювання; як інституціалізованого елементу державного управління у сфері фінансової безпеки, реалізованого через систему AML / CFT. Ці підходи не суперечать один одному, а відображають різні рівні абстракції та різні сфери застосування однієї категорії.

Система AML / CFT є функціонально цілісною саме завдяки поєднанню і взаємодоповненню її ключових функцій — ідентифікаційної, спостережної, аналітичної, інформативної та превентивної. Їх реалізація забезпечує не лише виявлення та фіксацію підозрілих фінансових операцій, а й формування стратегічного бачення ризиків легалізації доходів і фінансування тероризму. Систематизовано взаємодії у межах системи AML / CFT за логікою "суб'єкт — суб'єкт", "суб'єкт — об'єкт" та "об'єкт — об'єкт". Суб'єкт-суб'єктні взаємодії формують інституційну основу системи та забезпечують координацію між первинним і державним фінансовим моніторингом. Суб'єкт-об'єктні взаємодії визначають практичний зміст моніторингових процедур і реалізацію ризик-орієнтованого підходу. Об'єкт-об'єктні взаємодії дозволяють виявляти системні ризики шляхом аналізу сукупності взаємопов'язаних операцій, продуктів і клієнтських профілів, що є критично важливим в умовах ускладнення фінансових схем і цифровізації фінансових ринків.

Представлено національну специфіку функціонування AML / CFT в Україні. Встановлено, що українська модель характеризується високим рівнем централізації та ієрархічності суб'єкт-суб'єктних взаємодій, значною нормативною детермінованістю суб'єкт-об'єктних зв'язків і підвищеною складністю об'єкт-об'єктних взаємодій унаслідок тінізації економіки, поширеності готівкових операцій і трансграничних фінансових потоків. Водночас відзначено позитивні трансформаційні тенденції, пов'язані з посиленням аналітичної складової фінансового моніторингу, впровадженням ризик-орієнтованого підходу та адаптацією національної системи до стандартів FATF і вимог Європейського Союзу.

Таким чином, фінансовий моніторинг у системі AML / CFT постає як багаторівнева, динамічна та інституційно складна система, що поєднує науково-методологічні, управлінські та правові компоненти. Його ефективність визначається не лише формальним виконанням регуляторних вимог, а передусім якістю взаємодії між суб'єктами, глибиною аналітичної обробки інформації та здатністю системи адаптуватися до нових фінансових ризиків і викликів.

Перспективи подальших досліджень у цій сфері пов'язані з:

- поглибленням теоретичного аналізу фінансового моніторингу як міждисциплінарної категорії, що поєднує елементи фінансів, економічної безпеки, права та інформаційних технологій;

- дослідженням трансформації об'єктів фінансового моніторингу в умовах цифровізації, розвитку фінансових технологій, віртуальних активів і нових платіжних інструментів;

- оцінюванням ефективності взаємодії суб'єктів первинного та державного фінансового моніторингу, зокрема з точки зору зменшення формалізму та підвищення аналітичної спроможності системи;

- розробленням методичних підходів до інтеграції національних AML / CFT-систем у наднаціональні механізми фінансової безпеки, що є особливо важливим для України в контексті євроінтеграційних процесів та відновлення економіки.

Література:

1. Convention on Laundering, Search, Seizure and Confiscation of the Proceeds from Crime. Council of Europe.. Strasbourg: Council of Europe, 1990. URL: <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/treaty/141>.

2. Committee of Experts on the Evaluation of Anti-Money Laundering Measures and the Financing of Terrorism. Council of Europe. Strasbourg: Council of Europe, 2000. URL: <https://web.archive.org/web/20250811-1234538/https://www.coe.int/en/web/moneyval>.

3. 40 Recommendations on Money Laundering. Financial Action Task Force (FATF). Paris: FATF, 1990. 40 p. URL: <https://www.fatf-gafi.org/publications/fatfrecommendations/documents/40recommendations1990.html>.

4. Harvey J. An Evaluation of Money Laundering Policies. Journal of Money Laundering Control. Vol. 8, Issue 4. 2005. P. 7—13. URL: <https://doi.org/10.1108/13685200510620876>.

5. Hinterseer K. The Wolfsberg Anti-Money Laundering Principles. Journal of Money Laundering Control. 2001. Vol. 3. P. 25—41. URL: <https://doi.org/10.1108/eb027291>.

6. Philippsohn S. The Dangers of New Technology. Laundering on the Internet. Journal of Money Laundering Control. 2001. Vol. 3. P. 87—95. URL: <https://doi.org/10.1108/eb027295>.

7. Антилегалізаційний фінансовий моніторинг: ризик-орієнтований підхід: монографія / О. О. Глущенко, І. Б. Семеген; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Р. А. Слав'юка. К.: УБС НБУ, 2014. 386 с.

8. Балануца О. О. Особливості формування системи фінансового моніторингу в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 6. С. 38—40. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2011/10.pdf.

9. Москаленко Н. В. Фінансовий моніторинг в управлінні економічними системами. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies 2012. Вип. 1(13(55)), С. 23—25. URL: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.-2012.3641>

10. Дропа Я. Б., Тесля С. М., Піхоцька М. Р. Розвиток системи фінансового моніторингу як складової частини формування ефективного контролю й безпеки в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2021. Вип. 37. С. 35—43.

11. Грабчук О., Супрунова І. Фінансовий моніторинг як умова забезпечення державної безпеки країни: поняття, складові, етапи розвитку. Аспекти публічного управління. 2020. Вип. 8 (4), С. 75—83. URL: <https://doi.org/10.15421/152082>. <https://doi.org/10.15421/152082>

12. Смагло О. В. Функціонування системи фінансового моніторингу в Україні. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-28>.

13. Горбан І. Н., Скиба В. В. Сутність фінансово-го моніторингу в системі забезпечення економічної безпеки. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2023. Вип. 2. С. 21—25. URL: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-3>

14. Бусел В. Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Ірпінь: ВТФ "Перун", 2005. 1728 с.

15. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення. Закон України № 361-IX від 06. 12. 2019 (у редакції 01.01. 2026, затвердженій Законом України № 4622-IX від 08. 10. 2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4622-20#Text/>

16. Brezhnieva-Yermolenk O., Hanzhiuk S., Gurzhiy T., Nitsenko V., Mazur Y. (2025) Development of the financial monitoring system to increase the level of financial security of Ukraine in the conditions of threats. *Economic of development*. Vol. 24, No. 2. Pp. 103—112. URL: <https://doi.org/10.63341/econ/2.2025.103>

17. Корнійчук Г. В. Моніторинг у системі управління фінансовим потенціалом підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 13. С. 26—31. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/13_2018/7.pdf.

18. International Standards on Combating Money Laundering and the Financing of Terrorism ? Proliferation. The FATF Recommendations. Paris, 2025. 152 p. URL: <https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf-gafi/recommendations/FATF%20Recommendations%202012.pdf.coredownload.inline.pdf>.

References:

1. Council of Europe (1990), "Convention on Laundering, Search, Seizure and Confiscation of the Proceeds from Crime", available at: <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/treaty/141> (Accessed 05 January 2026).

2. Council of Europe (2000), "Committee of Experts on the Evaluation of Anti-Money Laundering Measures and the Financing of Terrorism", available at: <https://web.archive.org/web/20250811234538/https://www.coe.int/en/web/moneyval> (Accessed 06 January 2026).

3. Financial Action Task Force (FATF) (1990), "40 Recommendations on Money Laundering, available at: <https://www.fatf-gafi.org/publications/fatfrecommendations/documents/40recommendations1990.html> (Accessed 07 January 2026).

4. Harvey, J. (2005), "An Evaluation of Money Laundering Policies". *Journal of Money Laundering Control*, vol. 8, no. 4, pp. 7—13. <https://doi.org/10.1108/13685200510620876>.

5. Hinterseer, K. (2001), "The Wolfsberg Anti-Money Laundering Principles". *Journal of Money Laundering Control*, vol. 3, pp. 25—41. <https://doi.org/10.1108/eb027291>.

6. Philippsohn, S. (2001), "The Dangers of New Technology: Laundering on the Internet", *Journal of Money Laundering Control*, vol. 3, pp. 87—95. <https://doi.org/10.1108/eb027295>.

7. Hlushchenko, O. O. and Semehen, I. B. (2014), *Antylehalizatsijnyj finansovyj monitorynh: ryzyk-orien-tovanyj pidkhid [Anti-Money Laundering Financial Monitoring: A Risk-Based Approach]*, Kyiv, Ukraine.

8. Balanutsa, O. O. (2011), "Features of the Formation of the Financial Monitoring System in Ukraine", *Investments: Practice and Experience*, vol. 6, pp. 38—40, available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2011/10.pdf (Accessed 13 January 2026).

9. Moskalenko, N. V. (2012), "Financial Monitoring in the Management of Economic Systems", *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, vol. 1 (13 (55)), pp. 23—25. <https://doi.org/10.15587/1729-4061-2012.3641>.

10. Dropa, Y. B., Teslia, S. M. and Pikhotska, M. R. (2021), "Development of the Financial Monitoring System as a Component of Effective Control and Security Formation in Ukraine", *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, vol. 37, pp. 35—43.

11. Hrabchuk, O. and Suprunova, I. (2020), "Financial Monitoring as a Condition for Ensuring State Security: Concepts, Components and Stages of Development", *Aspects of Public Administration*, vol. 8 (4), pp. 75—83. <https://doi.org/10.15421/152082>.

12. Smahlo, O. V. (2021), "Functioning of the Financial Monitoring System in Ukraine", *Economy and Society*, vol. 26. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-28>.

13. Horban, I. N. and Skyba, V. V. (2023), "The Essence of Financial Monitoring in the System of Economic Security Provision", *Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs*, vol. 2, pp. 21—25. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-3>

14. Busel, V. T. (2005) *Velykyj tлумachnyj slovnyk suchasnoi ukrains'koi movy [Large Explanatory Dictionary of the Modern Ukrainian Language]*. Irpin, Ukraine.

15. The Verkhovna Rada of Ukraine (2019), *The Law of Ukraine "On Prevention and Counteraction to Legalization (Laundering) of the Proceeds of Crime, Financing of Terrorism and Financing of the Proliferation of Weapons of Mass Destruction"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4622-20#Text/> (Accessed 08 January 2026).

16. Brezhnieva-Yermolenk, O., Hanzhiuk, S., Gurzhiy, T., Nitsenko, V. and Mazur, Y. (2025), "Development of the Financial Monitoring System to Increase the Level of Financial Security of Ukraine under Threat Conditions", *Economics of Development*, vol. 24, no. 2, pp. 103—112. <https://doi.org/10.63341/econ/2.2025.103>

17. Kornichuk, H. V. (2013), "Monitoring in the System of Enterprise Financial Potential Management", *Investments: Practice and Experience*, vol. 13, pp. 26—31, available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/13_2018/7.pdf (Accessed 14 January 2026).

18. Financial Action Task Force (FATF) (2025) "International Standards on Combating Money Laundering and the Financing of Terrorism and Proliferation. The FATF Recommendations", available at: <https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf-gafi/recommendations/FATF%20Recommendations%202012.pdf.coredownload.inline.pdf> (Accessed 05 January 2026).

Стаття надійшла до редакції 19.01.2026 р.

О. В. Лазарева,
д. е. н., професор, професор кафедри управління земельними ресурсами,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1050-7118>
С. М. Белінська,
д. е. н., професор,
декан факультету економічних наук,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5826-5958>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.26

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДУ КЕЙС-СТАДІ ПРИ ПІДГОТОВЦІ СТУДЕНТІВ ЗЕМЛЕВПОРЯДНОГО ПРОФІЛЮ

O. Lazareva,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management
the Landed Resources, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolayiv, Ukraine
S. Belinska,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Dean of the Faculty of Economics, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolayiv, Ukraine

USE OF CASE STUDY METHOD IN TRAINING STUDENTS IN LAND PROFILE

Метою статті є вивчення особливостей та переваг кейс-методу при підготовці студентів-землевпорядників.

В статті проаналізовано історію розвитку кейс-стаді методу більш, як за сторічний період. Обґрунтовано особливості використання методу кейс-стаді під час вивчення студентами землевпорядного профілю таких дисциплін як "Планування розвитку територій", "Управління земельними ресурсами", "Земельні ресурси та розвиток агробізнесу" та "Інноваційно-інвестиційна діяльність в геодезії та землеустрої".

З'ясовано, що основними перевагами кейс-методу під час підготовки студентів-землевпорядників є такі конструктивні дії як оптимальне застосування теоретичних знань під час навчальної, виробничої та передкваліфікаційної практик, використання навичок ситуаційного аналізу під час аудиторних занять, розвиток аналітичних навичок, оцінка можливих альтернатив розвитку тієї чи іншої ситуації, налагодження комунікаційних зв'язків та командна робота, використання на практиці практико-орієнтованого підходу.

During the research, it was indicated that there was a need to study and substantiate the features of the case study method during the training of land management students. This will ensure their productive and practice-oriented training. The importance of using the case study method is substantiated, the works of scientists who have studied this issue are analyzed.

The purpose of the article is to study the features and advantages of the case method in the training of land surveyor students.

The article studies the history of the case method. It is found that the case method has been actively implemented in the practice of foreign countries mainly for teaching natural and technical disciplines.

The features of using the case method in the training of students of land management profile during the mastering of certain disciplines, such as "Territorial Development Planning", "Land Resources Management", "Land Resources and Agribusiness Development", "Innovative and Investment Activities in Geodesy and Land Management", are substantiated.

It is indicated that the case study method manifests itself in the acquisition of skills in solving specific typical tasks and analytical situations in practice, which contributes to the implementation of professional skills.

The advantages of the case method during the training of land surveyor students have been identified. It has been determined that they are the optimal application of theoretical knowledge during educational, industrial and pre-qualification practices, using situational analysis skills during classroom sessions, which will help choose the optimal solutions in a given situation, the development of analytical skills will allow you to correctly make certain decisions on problems and situations in the land management sector, as well as choose the most acceptable option, assessing possible alternatives for the development of a particular situation allows, thanks to a step-by-step plan, to reach well-founded decisions, establishing communication links and teamwork will allow for making correctly modeled management decisions that are beneficial to potential parties, and using a practice-oriented approach in practice will allow for implementing appropriate land management actions in practice.

Ключові слова: метод кейс-стаді, студенти землепорядного профілю, поєднання теоретичних знань з практичними, управління земельними ресурсами, управлінське рішення, оптимальне рішення, критичне мислення, компетентності, практичне середовище.

Key words: case study method, land management students, combination of theoretical and practical knowledge, land resources management, management decision, optimal decision, critical thinking, competencies, practical environment.

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

Потреба в практичному пізнанні реальних ситуацій поставила на порядок денний потребу у вивченні та обґрунтуванні окремих ситуаційних аспектів, що мають місце в тій чи іншій ситуації. Необхідність мати змогу розібратися в сутності того чи іншого явища, а також запропонувати можливі альтернативні рішення, які сприяють вирішенню певного питання, поставила на порядок денний вивчити необхідність застосування на практиці методу кейс-стаді, вибір оптимальний елементів якого ґрунтується до реальних ситуацій.

Проте незважаючи на популярність даного методу в практико-орієнтованому житті та у педагогічній діяльності, назріла необхідність вивчити та обґрунтувати особливості методу кейс-стаді під час підготовки студентів землепорядного профілю, що сприятиме їх більш продуктивному та практико-орієнтованому навчання, враховуючи виклики та реалії сьогодення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

На початку наукового пошуку обґрунтування важливості застосування методу кейс-стаді проаналізуємо праці науковців, які опрацьовували дане питання, з метою вивчення їх особливостей, що дасть змогу більш конкретно торкнутися піднятої проблематики в рамках нашого дослідження.

Так, у дослідженнях І.І. Насінник [1] обґрунтовується важливість використання інноваційних методів навчання, одним з яких є метод кейс-стаді, що полягає у використанні конкретних ситуацій для спільного аналізу. Ю.М. Танасійчук [2, С. 119] вказує, що метод кейс-стаді є одним з методів, що спрямований на розвиток критичного мислення та здатність самостійно оцінювати інформацію, формулювати висновки на основі здобутих знань. Т.Є. Храбан [3, С. 165] розглядає особливості методу кейс-стаді з метою підвищення якості досліджень, що спрямовані на вивчення та розуміння соціально-психологічних явищ. В.М. Могілевська, О.І. Сібіль [4, С. 42] вивчають практику впровадження кейс-мето-

ду в освітній діяльності керівників гуртків. І.І. Жаркова І.І., О.І. Янкович [5, С. 415—416] доходять висновку, що кейс-стаді метод розвиває критичне мислення та аналітичні навички в процесі навчання. О.М. Плахова [6, С. 65—66] обґрунтовує актуальність впровадження методу кейс-стаді в навчальному процесі підготовки соціальних працівників, досліджує методичні особливості його розробки та застосування в сфері соціальної роботи. А.М. Гузь [7, С. 38—40] обґрунтував особливості застосування кейс-методу в практиці підготовки майбутніх фахівців навігації й управління морськими суднами. К.В. Арлачов та В.Г. Рудась [8, С. 218—219] вказують, що використання кейс-технологій забезпечує реалізацію компетентнісного підходу та досягнення нового освітнього результату, пов'язаного з досягненням стійких конкурентних переваг. Їх дослідження, безперечно, заслуговують та увагу, є цінними як для науки, так і практики.

Проте, як бачимо, у науковій літературі, недостатньо досліджень, присвяченим вивченню особливостей використання методу кейс-стаді під час підготовки студентів землепорядників, що і зумовило вибір теми дослідження, його мети та сценарії розв'язання.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Відповідно, метою статті є вивчення особливостей та переваг кейс-методу при підготовці студентів-землепорядників.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Зазначимо, що метод кейс-стаді був розроблений такими англійськими науковцями як М. Шевер, Ф. Едейем та К. Ейтс [9] і вперше був застосований в Гарвардському університеті в 1910 році. Перші кейси були тоді опубліковані в Звітах Гарвардського університету про бізнес.

Сьогодні в світі існують дві класичні школи case-study — Гарвардська (американська) і Манчестерська (європейська) [9]. Якщо метою Гарвардського методу є пошук єдиного вірного рішення, то Манчестерська школа передбачає багато варіантів вирішення проблемної ситуації.

При використанні кейс-методів слухачам представляли конкретну ситуацію, яка мала місце в тій чи іншій компанії. Це давало змогу більш ретельно ознайомитись з певною проблемою, знаходячи оптимальне рішення для її вирішення як індивідуально, так і шляхом обговорення у групі. Такий підхід дозволив розвинути навички аналізу проблемної ситуації, а також прийняття науковообґрунтованих рішень після ретельного аналізу ситуації.

З середини 1950-х років метод кейс-стаді активно увійшов в практику бізнес-школ Західної Європи [10].

У 70-80-х роках ХХ цей метод набув популярності і в низці інших країн світу. Зокрема почали використовуватись інтерактивні технології для більш ефективного та продуктивного навчання.

В цей же період викладачі блоку дисциплін економічного циклу почали використовувати ситуаційні вправи для навчального процесу, що дозволяло не тільки розвинути навички аналізу конкретних ситуацій, аналі-

зу ієрархій, а й активно використовувати методи прийняття оптимальних рішень та оптимізації.

З 1991 року діє некомерційна організація European Case Clearing House (ЕССН), яка є європейським центром реалізації та використання навчальних кейсів, створена ще у 1973 році під іншою назвою The Case Clearing House of Great Britain and Ireland [11], яка об'єднує навчальні заклади заради обміну як і практичними навичками, так і формування професійних компетентностей. Нині до складу ЕССН входить близько 340 організацій, які мають колекції кейсів, але право на їх розповсюдження має лише ЕССН.

З 2000-років кейс-метод активно впроваджений в практиці закордонних країн в основному для викладання природничих та технічних дисциплін.

Спробуємо і ми в рамках нашого дослідження обґрунтувати особливості використання кейс-методу при підготовці студентів землепорядного профілю під час опанування певних дисциплін, що вивчаються.

Так, при вивченні певних дисциплін циклу професійної підготовки спеціальності G 18 Геодезія та землеустрої студентами першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, таких як "Планування розвитку території", "Управління земельними ресурсами", "Земельні ресурси та розвиток агробізнесу", "Інноваційно-інвестиційна діяльність в геодезії та землеустрої" важливим є поєднання теоретичних знань з практичними навичками шляхом правильно сконструйованого інформаційного та навчально-методичного забезпечення, яке спрямоване на набутті вміння ухвалення управлінських рішень щодо використання і охорони земель, розвитку ринку землі, оптимізаційного моделювання землекористування тощо. Так, наприклад, під час вивчення дисципліни "Управління земельними ресурсами" цілком логічним є виконання шляхом кейс-методу практичного циклу робіт з обґрунтування вірно сконструйованих управлінських рішень щодо ведення землекористування, управлінського впливу на об'єкти землекористування, вибору принципів пріоритетності земель, управлінських рішень щодо створення чи відбудови внаслідок військового впливу підприємств (землекористувань). Тож використання базових теоретичних знань, законодавчо-нормативної бази у сфері земельних відносин та управління земельними ресурсами дозволить прийняти вірно сконструйоване управлінське рішення щодо ефективного та екологічного використання земель на перспективу.

Вивчення дисципліни "Інноваційно-інвестиційна діяльність в геодезії та землеустрої" дозволяє студентам набуті вміння щодо обґрунтування доцільності процесу інвестування в землекористуванні, вчить розробляти проекти землеустрою шляхом підбору оптимального рішення з використання відповідних інструментів та засобів, ефективних напрямків інвестиційної діяльності з урахування стратегії розвитку об'єкта інвестування, дозволяє прийняти ефективне господарське рішення у сфері земельного бізнесу шляхом вибору оптимального та правильно підібраного кейс-методу в тій чи іншій ситуації.

Під час опанування студентами землепорядного профілю дисципліни "Планування розвитку території" студенти також набувають практичних навичок в розв'язанні спеціалізованих задач та практичних проблем з

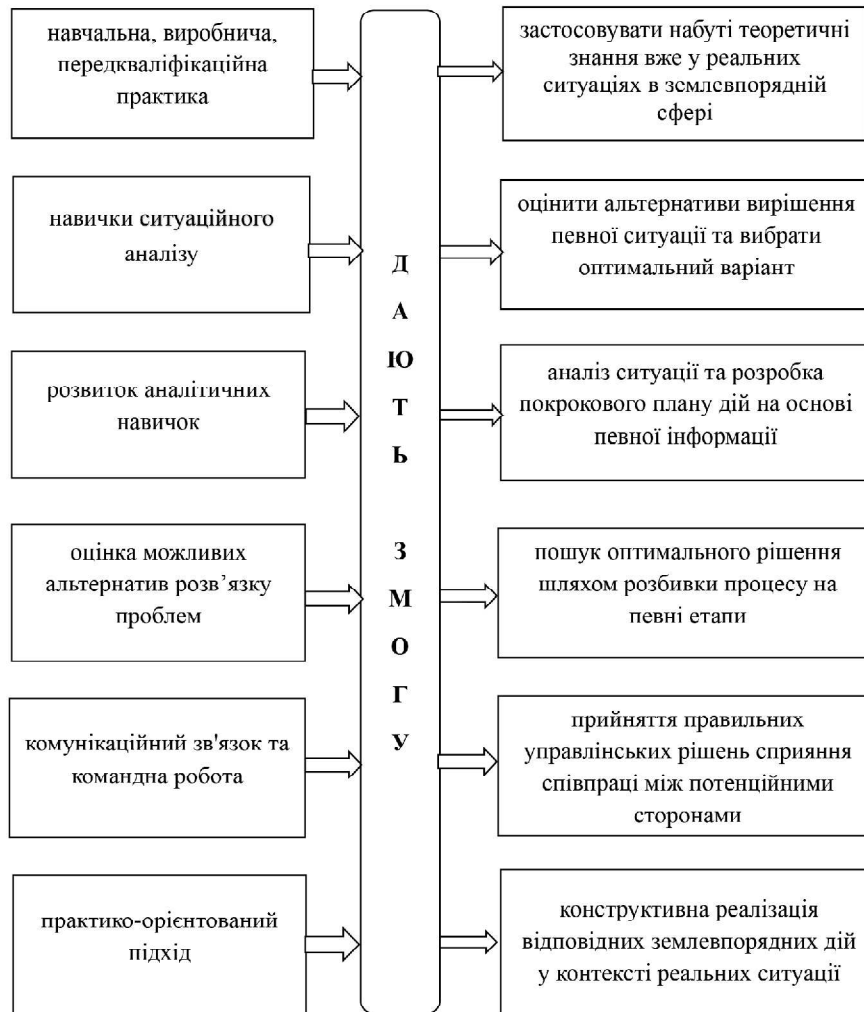


Рис. 1. Переваги кейс-методу під час навчання студентів землевпорядного профілю

Джерело: сформовано авторами.

організації планування землекористування, набуття навичок планування розвитку територій у сфері землекористування із застосуванням кейс методу шляхом підбору оптимальної стратегії розвитку землекористування та правильного прийняття обґрунтованих управлінських планових рішень. В свою чергу це дозволяє продукувати нові ідеї та управлінські рішення шляхом вирішення професійних задач у сфері землеустрою, конструювання розвитку подій шляхом підбору оптимального варіанту з використанням методу кейс-стаді.

Набуття знань та вмінь під час вивчення студентами-землевпорядниками дисципліни "Земельні ресурси та розвиток агробізнесу" реалізовується через обґрунтування правильно підібраних рішень, які пов'язані із розвитком агробізнесу, шляхом виконання практичних завдань, що ґрунтуються на аналізі звітних даних, передбачаючи дослідження явищ в динаміці та обґрунтування правильно підбраного кейс-сценарію.

Отже, як бачимо, під час вивчення дисциплін циклу професійної підготовки студентами-землевпорядниками активно використовується метод кейс-стаді, що проявляється у набутті вмінь щодо розв'язання конкретних типових завдань, аналітичних ситуацій на практиці. Це позитивно впливає як і на формування аналітичних

вмінь, так і на набуття навичок професійної діяльності у сфері землеустрою.

В рамках наукового пошуку спробуємо розглянути, а також обґрунтувати переваги кейс-методу під час підготовки студентів-землевпорядників.

Так, під час проходження як і навчальної, так і виробничої та передкваліфікаційної практик, студенти мають змогу застосовувати теоретичні положення, що вивчалися, до реальних ситуацій у землевпорядній сфері. До того ж практична орієнтація кейс-методів під час виробничої діяльності дозволяє більш оптимально застосовувати набуті теоретичні знання вже на практиці.

Завдяки навичкам ситуаційного аналізу як під час аудиторних занять, так і під час перебування на практиці, студенти мають змогу не тільки побачити потенційні проблеми, які певним чином впливають на різноманітні ситуації у сфері землекористування, а і завдяки критичному мисленню, що забезпечується через формування фахових компетентностей, оцінка альтернатив вирішення певної ситуації та вибір оптимального варіанту.

Розвиток аналітичних навичок, які є складовою кейс-методу, дозволяє не лише аналізувати складні та проблемні ситуації, а також розробляти детальний покроковий план дій та приймати обґрунтовані рішення на

основі певної інформації, що має місце в тій чи іншій ситуації у сфері землекористування.

Оцінка можливих альтернатив розв'язку певних проблем, що можуть скластись в тому чи іншому випадку, завдяки їх своєчасному виявленню, веде до пошуку оптимального рішення шляхом розбивки процесу на певні етапи, через що структуровано досягається той чи інший результат під час землевпорядних дій.

Комунікаційний зв'язок та командна робота під час землевпорядних дій завдяки конструктивній комунікації між всіма учасниками певного процесу піз час групових дискусій дає змогу правильно та об'єктивно приймати правильні управлінські рішення в тій чи іншій ситуації, а також сприяє співпраці між потенційними сторонами.

Практико-орієнтований підхід як і під час ідентифікації проблем, так і під час пошуку відповідних практико-орієнтованих рішень дає змогу конструктивно реалізовувати відповідні землевпорядні дії у контексті реальних ситуацій, що мають місце у землевпорядній сфері.

Представлені переваги кейс-методу під час навчання студентів землевпорядного профілю представлено на рис. 1.

Отже, як бачимо, використання методу кейс-стаді під час як і навчання, так і підготовки студентів, надає можливість більш результативно підготуватися до реальних викликів та ситуацій, що можуть мати місце в реальному практичному середовищі.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

В процесі дослідження вивчено історію становлення та можливості застосування на практиці кейс-стаді методу більш як за сторічний період.

З'ясовано, що цей метод з 2000-років впроваджений в практиці країн зарубіжжя для викладання природничих та технічних дисциплін.

Під час аналізу піднятої проблематики аргументовані особливості використання методу кейс-стаді під час вивчення студентами землевпорядного профілю таких необхідних дисциплін, як "Планування розвитку територій", "Управління земельними ресурсами", "Земельні ресурси та розвиток агробізнесу", "Інноваційно-інвестиційна діяльність в геодезії та землеустрої", що опановуються в рамках дисциплін циклу професійної підготовки студентами спеціального G 18 першого (бакалаврського) рівня.

Обґрунтовано переваги кейс-методу під час підготовки студентів-землевпорядників такі як оптимальне застосування теоретичних знань під час навчальної, виробничої та передкваліфікаційної практик, використання навичок ситуаційного аналізу під час аудиторних занять, що сприятиме вибору оптимальних рішень в певній ситуації, що має місце, розвиток аналітичних навичок дозволить вірно приймати певні рішення з проблем та ситуацій у землевпорядній сфері, а також обирати найбільш прийнятний варіант, оцінка можливих альтернатив розвитку тієї чи іншої ситуації дозволяє завдяки покроковому плану досягти обґрунтованих рішень, на-

лагодження комунікаційних зв'язків та командна робота дасть змогу приймати вірно змодельовані управлінські рішення, що є вигідними для потенційних сторін, використання на практиці практико-орієнтованого підходу дозволить реалізовувати на практиці відповідні землевпорядні дії.

Подальші дослідження доцільно зосередити при обґрунтуванні можливостей застосування на практиці перспектив розвитку земельного бізнесу.

Література:

1. Насінник І.І., Шафарчук С.П. Метод кейс-стаді як спосіб формування життєвих компетентностей студентів. Вісник Житомирського агротехнічного коледжу. Суспільні науки та філологія. Випуск 2 (1). 2020. С. 96-101. URL: <http://repozitory.zhatk.zt.ua/bitstream/123456789/166/1/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%20%D0%BA%D0%B5%D0%B9%D1%81%E2%80%93%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B4%D1%96%20%D1%8F%D0%BA%20%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1.pdf> (дата звернення: 27.01.2026).
2. Танасійчук Ю.М. Використання кейс-методу під час викладання дисципліни "Вікова фізіологія та шкільна гігієна". Scientific journal "Physical culture and sport: scientific perspective". 2024. С. 115—121. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/123456789/17973/1/PCS-2024-N1%281%29%2B%288%29%2B115-121.pdf> (дата звернення: 27.01.2026).
3. Храбан Т.Є. Кейс-стаді як метод соціально-психологічних досліджень. Вісник Національного університету оборони України, № 1 (83). 2025. С. 161—169. URL: <http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/314550/311891> (дата звернення: 27.01.2026).
4. Могілевська В.М., Сібіль О.І. Застосування кейс-методу в освітній діяльності керівника гуртка. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2020. № 70, Т. 3, С. 39—43. URL: http://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2020/70/part_3/9.pdf (дата звернення: 27.01.2026).
5. Жаркова І.І., Янкович О.І. Технологія кейс-стаді в освітньому процесі Нової української школи як засіб розвитку критичного мислення молодших школярів. Вісник науки та освіти. Серія: філологія, культура і мистецтво, педагогіка, культура та археологія, соціологія. № 9 (15), 2023. С. 408—420. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/vno/article/view/6647/6682> (дата звернення: 27.01.2026).
6. Плахова О.М. Метод кейс-стаді в умовах діяльно-компетентного підходу до підготовки соціальних працівників. "SOCIOPROSTIR: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи", № 9, 2020, С. 61—67. URL: <https://scispace.com/pdf/metod-keis-stadi-v-umovakh-diialnisno-kompetentnisnogo-3dtm42snzn.pdf> (дата звернення: 27.01.2026).
7. Гузь А.М. Особливості реалізації кейс-методу в професійній підготовці майбутніх фахівців з навігації й управління морськими суднами. Збірник наукових праць. Педагогічні науки. № 101. 2023. С. 35—41. URL: <https://ps.journal.kspu.edu.ua/index.php/ps/article/view/4529/3999> (дата звернення: 27.01.2026).

8. Арлачов К.В., Рудась В.Г. Методичні засади використання кейс-технологій при викладанні економічних дисциплін. Проблеми інженерно-педагогічної освіти. Випуск 23. 2024. С. 212—223. URL: <https://periodicals.karazin.ua/education/article/download/25222/22584> (дата звернення: 27.01.2026).

9. Кейс-метод (Case Study) як форма інтерактивного навчання. (09.06.2019). URL: <https://naurok.com.ua/keys-metod-case-study-yak-forma-interaktivnogo-navchannya-113336.html> (дата звернення: 28.01.2026).

10. Бойченко В. Метод кейсів: початкова школа і не тільки. (05.08.2024). URL: <https://www.clarisverbis.com.ua/blogpost/metod-kejsiv-pochatkova-shkola-i-ne-tilky/> (дата звернення: 28.01.2026).

11. Рибачук-Ярова Т.В. Кейс— метод: історія розробки і використання методу в освіті. 2015. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d12ecd95-4a1a-4c36-98e9-f5757c5546c9/content> (дата звернення: 28.01.2026).

References:

1. Nasinnik, I.I. and Shafarchuk, S.P. (2020), "The case study method as a way of forming students' life competencies", Bulletin of the Zhytomyr Agrotechnical College. Social Sciences and Philology. vol. 2 (1), pp. 96—101, available at: <http://repozitory.zhatk.zt.ua/bitstream/123456789/166/1/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%20%D0%BA%D0%B5%D0%B9%D1%81%E2%80%93%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B4%D1%96%20%D1%8F%D0%BA%20%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1.pdf> (Accessed 27 January 2026).

2. Tanasiychuk, I. (2024), "Using the case method when teaching the discipline "Age physiology and school hygiene", Scientific journal "Physical culture and sport: scientific perspective", pp. 115—121, available at: <https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/123456789/17973/1/PCS-2024-N1%281%29%2B%288%29%2B115-121.pdf> (Accessed 27 January 2026).

3. Khraban, T. E. (2025), "Case studies as a method of social and psychological research", Bulletin of the National Defense University of Ukraine, vol. 1 (83), pp. 161-169, available at: <http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/314550/311891> (Accessed 27 January 2026).

4. Mohilevska, V.M. and Sibil, O. (2020), "Application of the case method in the educational activities of the group leader", Pedagogy of the formation of a creative personality in higher and general education schools, vol. 70, t. 3, pp. 39—43, available at: http://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2020/70/part_3/9.pdf (Accessed 27 January 2026).

5. Zharkova, I.I. and Yankovych, O.I. (2023), "Case study technology in the educational process of the New Ukrainian School as a means of developing critical thinking in younger students", Bulletin of Science and Education. Series: philology, culture and art, pedagogy, culture and archaeology, sociology, vol. 9 (15), pp. 408—420, available at: <https://perspectives.pp.ua/index.php/vno/article/view/6647/6682> (Accessed 27 January 2026).

6. Plakhova, O.M. (2020), "Case study method in the context of an activity-competency approach to the training

of social workers", "SOCIOSPACE: interdisciplinary electronic collection of scientific papers in sociology and social work", vol. 9, pp. 61—67, available at: <https://scispace.com/pdf/metod-keis-stadi-v-umovakh-diialnisno-kompetentnisnogo-3dtm42snzn.pdf> (Accessed 27 January 2026).

7. Huz, A. (2023), "Features of the implementation of the case method in the professional training of future specialists in navigation and management of sea vessels", Collection of scientific papers. Pedagogical sciences, vol. 101, pp. 35—41, available at: <https://ps.journal-kspu.edu/index.php/ps/article/view/4529/3999> (Accessed 27 January 2026).

8. Arlachev, K.V. and Rudas, V.G. (2024), "Methodological principles of using case technologies in teaching economic disciplines", Problems of engineering and pedagogical education, vol. 23, pp. 212—223, available at: <https://periodicals.karazin.ua/education/article/download/25222/22584> (Accessed 27 January 2026).

9. naurok.com.ua (2019), "Case Study as a form of interactive learning" available at: <https://naurok.com.ua/keys-metod-case-study-yak-forma-interaktivnogo-navchannya-113336.html> (Accessed 28 January 2026).

10. Boichenko, V. (2024), "Case study method: elementary school and beyond", available at: <https://www.clarisverbis.com.ua/blogpost/metod-kejsiv-pochatkova-shkola-i-ne-tilky/> (Accessed 28 January 2026).

11. Rybachuk-Yarova, T.V. (2015), "Case method: history of the development and use of the method in education", available at: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d12ecd95-4a1a-4c36-98e9-f5757c5546c9/content> (Accessed 28 January 2026).

Стаття надійшла до редакції 29.01.2026 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

І. А. Ясінецька,
д. е. н., професор, профектор з наукової роботи,
професор кафедри садово-паркового господарства, геодезії і землеустрою,
Заклад вищої освіти "Подільський державний університет"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2996-4394>
В. М. Пугачов,
к. е. н., доцент, Відділ продовольства,
Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5456-5862>
Ю. І. Клюс,
д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування,
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1841-2578>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.32

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

I. Yasinetska,
 Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Research Affairs,
 Professor of the Department of Landscaping, Geodesy and Land Management,
 Higher Educational Institution "Podillia State University"
V. Pugachov,
 Docent, Candidate of Economic Sciences, the Food Department,
 National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"
Yu. Klius,
 Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Accounting and Taxation,
 Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

У статті висвітлюється проблематика та тенденції цифрової трансформації системи управління на підприємствах з погляду повної перебудови та переформатування бізнесу. В умовах нових викликів бізнес переходить від цифровізації бізнес-процесів або окремих бізнес-функцій до інтеграції бізнес-процесів та бізнес-функцій на основі поєднання різних видів програмного забезпечення. Розширення тенденції цифрової трансформації в управлінні найбільш простежується в країнах-членах ЄС. Визначено, що основними сприятливими чинниками цієї тенденції є розвиток ІКТ-сектору, поширеність використання підприємствами технологій іноземного виробництва та високий або середній рівень використання процесних інновацій в бізнесі. Зростання рівня онлайн-покупок та е-торгівлі на підприємствах також стимулюють цифровий формат роботи компаній. Виявлено, що в країнах-членах ЄС витрати бізнесу на НДР в ІКТ-секторі збільшувалися у 2015—2023 роках, в тому числі шляхом підвищення частки витрат на НДР для отримання ІКТ-послуг. Середній рівень використання ліцензованих іноземними компаніями технологій на фірмах в ЄС вказує, що основна стратегія підприємств в сфері цифрової трансформації полягає у придбанні програмного забезпечення національного або іноземного виробництва та подальше придбанні ІКТ-послуг для його оновлення, модернізації та обслуговування. В ЄС простежується тенденція до розвитку е-бізнесу, основними ознаками якої є зростання рівня інтеграції програм в бізнес-процеси, придбанні послуг із хмарних обчислень, використання пристроїв Інтернету речей. Водночас слабкими сторонами е-бізнесу є низький рівень впровадження аналізу великих даних, інтеграції бізнес-процесів із постачальниками та клієнтами. Подальші розвідки варто спрямувати на вивчення зв'язків між цифровою трансформацією систем управління та фінансово-господарською ефективністю діяльності.

The article highlights the issues and trends of digital transformation of the management system at enterprises from the point of view of complete restructuring and reformatting of business. In the face of new challenges, business is moving from the digitalization of business processes or individual business functions to the integration of business processes and business functions based on a combination of different types of software. The expansion of the trend of digital transformation in management is most noticeable in the EU member states. It has been determined that the main favorable factors of this trend are the development of the ICT sector, the prevalence of the use of foreign-made technologies by enterprises and a high or medium level of use of process innovations in business. The growth of the level of online shopping and e-commerce at enterprises also stimulates the digital format of companies' work. It has been found that in the EU member states, business spending on R&D in the ICT sector increased in 2015–2023, including due to an increase in the share of R&D costs for obtaining ICT services. The average level of use of technologies licensed by foreign companies in EU firms indicates that the main strategy of enterprises in the field of digital transformation is to purchase domestic or foreign software and the subsequent purchase of ICT services for its updating, modernization and maintenance. In the EU, there is a trend towards the development of e-business, the main features of which are an increase in the level of integration of programs into business processes, the purchase of cloud computing services, the use of Internet of Things devices. At the same time, the weaknesses of e-business are the low level of implementation of big data analysis, integration of business processes with suppliers and customers. Further research should be directed to studying the relationship between the digital transformation of management systems and financial and economic efficiency of activities.

Ключові слова: цифрова трансформація, система управління, використання технологій, стратегії цифровізації, цифровий бізнес, е-бізнес, електронна торгівля.

Key words: digital transformation, management system, use of technologies, digitalization strategies, digital business, e-business, e-commerce.

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

Нові виклики та загрози операційної діяльності стають каталізатором цифрової перебудови системи управління вітчизняних підприємств. Посткризові умови розвитку компаній потребують застосування нових способів менеджменту, які базуються на цифрових рішеннях. В умовах війни підприємства інвестували у нематеріальні активи вдвічі більше фінансових ресурсів. У 2023 році обсяг капітальних інвестицій в нематеріальні активи склав 24852,54 млн грн, у 2024 році — 36710,28 млн грн. Цифрова трансформація системи управління полягає у переформатуванні бізнес-моделі та функціональних напрямків діяльності. Інтегровані технології дозволяють створити додаткову цінність компанії для споживачів шляхом пришвидшення виробничих, транспортних, збутових та інших процесів. При цьому, цифрові фундаментальні зміни вимагають прийняття зважених управлінських рішень з врахуванням фінансових витрат, кадрової забезпеченості та віддачі від використання цифрових технологій. Мінливе, непередбачуване та волатильне економічне середовище діяльності підприємств вимагає переходу від жорстких мало ефективних систем управління до гнучких, адаптивних, відкритих, інноваційних

систем менеджменту для забезпечення ефективності роботи, раціональності використання ресурсів та сталого розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Цифрову трансформацію визначають з позицій процесного підходу як "інтеграцію цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства, що трансформує бізнес-модель, корпоративну культуру та управлінські процеси" [2]. Запропоноване Д. Боннетом та П. Нанданом визначення цифрової трансформації з погляду управління дещо відмінне від процесного підходу. Цифрова трансформація — це "керований підхід, який передбачає все більше впровадження організацією цифрових інструментів і технологій для фундаментальної зміни внутрішніх, зовнішніх процесів і функцій" [11].

В ряді вітчизняних публікацій останніх років окреслено нові тенденції в діяльності підприємств, зокрема в напрямку цифрової трансформації. Відтак, Гудзь О. Є. відзначає повільний цифровий перехід багатьох підприємств: цикл реалізації програм впровадження цифрових технологій займає роки, інфраструктура підприємств залишається ізольованою, компанії функціонують на основі застарілої архітектури (структури)

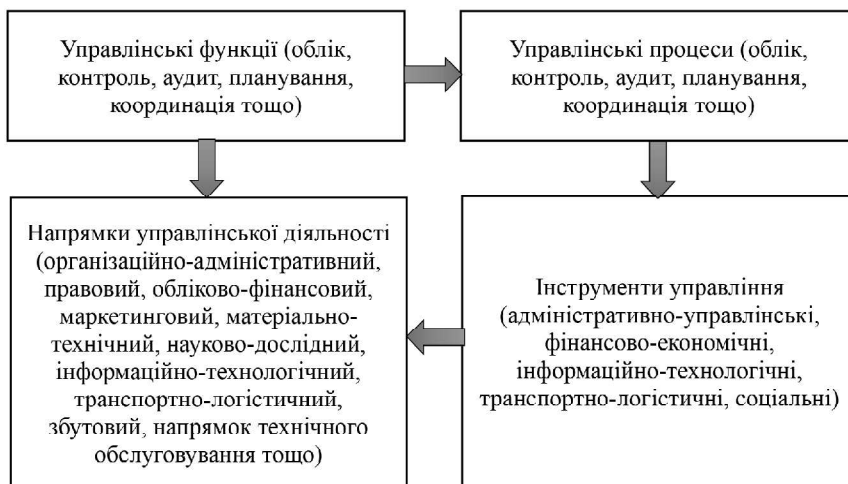


Рис. 1. Система управління підприємством

Джерело: розробка авторів.

[4]. У статті Святобога О. висвітлюється актуальна проблематика переходу вітчизняного бізнесу на програмне забезпечення не російського виробництва для підтримки управлінських функцій [8]. Компоненти цифрової стійкості підприємства у бізнес-середовищі визначаються одним із найбільш актуальних трендів, які забезпечують ефективність в умовах турбулентності [3]. Не випадково, компанії збільшують капітальні інвестиції в програмне забезпечення після кризи на етапі відновлення. Рівень цифрових змін на підприємствах виходить за межі переходу на нові технології, а перебудова передбачає зміну парадигми управління та організації діяльності [3]. В цих умовах гнучкість, адаптивність, швидкість визначає здатність до розвитку підприємств. Огляд публікацій свідчить, що основна увага науковців зосереджена на тенденціях цифрової трансформації підприємств, рушійних чинниках та бар'єрах змін [2; 6], перебудові та оптимізації бізнес-процесів як основного компонента управління [1; 5; 7; 8; 22]. Факторами, які стримують цифровізацію українських підприємств, належать висока вартість технологій, розрив між вимогами до ІТ-обладнання та технічним забезпеченням підприємств, нестача кадрових ресурсів, недостатність та неструктурованість даних як одного з ресурсів для управління, виклики конфіденційності та ризики витоку інформації [6]. Вітчизняні дослідники аналізують цифрову трансформацію бізнес-процесів з акцентом на розробці ефективних стратегій цифрової перебудови з врахуванням специфіки галузі та потреб бізнес-моделі [7]. До основних цифрових інструментів управління відносять системи управління ресурсами, які інтегрують бізнес-процеси ("SAP ERP", "Oracle ERP Cloud" чи "Microsoft Dynamics 365"), спеціалізовані платформи для управління проєктами ("Trello", "Asana", "Jira", "Basecamp" чи "Monday.com"), хмарні сервіси для дистанційного управління та розвитку цифрової інфраструктури ("Google Cloud", "Amazon Web Services" (AWS), "Microsoft Azure") [22]. Мало досліджень охоплюють проблематику комплексної цифрової трансформації системи управління підприємства, тобто інтегровані цифрові рішення, які застосовують компанії для об'єднання основних технологій для переформатування архітектури бізнесу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягала у вивченні цифрової трансформації системи управління підприємством з погляду фундаментальних якісних управлінських змін архітектури менеджменту. Така позиція передбачає дослідження перебудови структури управління підприємства з використанням стратегії цифрової перебудови та врахування основних технологічних рішень, які забезпечують перетворення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Конкурентний тиск з початку 1990-х років призвів до відповідної управлінської реакції у формі зміни структури підприємств, реінжинірингу бізнес-процесів та застосування нових технологій для виконання окремих бізнес-функцій [12]. Проте подібні форми змін в підприємстві дозволяли лише частково покращити бізнес-процеси та автоматизувати бізнес-функції, не сприяючи повній цифровій перебудові. Поява нових інформаційно-комунікаційних технологій з початку 2000-х років відкрила можливості для цифрового переформатування бізнес-моделей. Збільшення частоти криз після 2008—2009 років лише пришвидшили тенденцію до повних цифрових змін підприємств та системи управління. Значно розширилися можливості зовнішнього партнерства та джерела отримання ресурсів для забезпечення безперервності діяльності [9]. Підприємства більше не можуть функціонувати як замкнута система, адже доступ до інформації визначає рівень ефективності та результативності. Інформація стає новим ресурсом для управлінської діяльності підприємств. Компанії розширюють власні системи звітності в умовах зростання ролі інформації, а також посилення вимог не лише до фінансової звітності, а й до нефінансових результатів діяльності.

У 2010—2025 роках виникає нова парадигма управління підприємствами, яка зосереджена на бізнес-моделях та застосуванні технологій, які дозволяють повністю перевести діяльність у цифровий формат роботи. В результаті змінюється динаміка взаємодії та комунікації підприємства із зовнішнім середовищем, способи постачання та збуту продукції. Підприємства підвищують здатність до адаптивності бізнесу в кризових умовах завдяки більшій інформаційній доступності та прогнозованості криз. Спрощуються процеси координації роботи між відділами, адже інформація миттєво надходить між різними управлінськими ланками та підрозділами в регіональному, національному, глобальному вимірі. Створення інформаційних систем обробки та аналізу інформації, бізнес-аналітика покращує процеси управління, створюючи підґрунтя для прийняття управлінських рішень. У країнах концентрації сфери послуг формується великий резерв кваліфікованих спеціалістів у виконанні специфічних завдань, пов'язаних з

впровадженням технологій. Глобалізація дозволила вирішити проблему нестачу таких фахівців в межах національних ринків праці. Аутсорсинг різних видів ІТ-послуг стає новим висхідним трендом, який найбільше був помітний у США при перенесенні бізнес-функцій до азійських регіонів. Водночас віртуальна організація праці створила виклики постійного тиску конкурентів, появи нових правил ведення бізнесу. Нові технології лише ускладнили діяльність підприємств та потребували пошуку нових способів управління. Технологічне середовище діяльності спричинило зміну управлінського мислення та потребу технологічного оновлення системи управління в сторону застосування цифрових інструментів та рішень.

Тенденція до розширення цифрових технологій призвела не лише до часткової автоматизації бізнес-процесів або бізнес-функцій, а до фундаментальних змін системи управління підприємством. Технології сприяли зростанню рівня гнучкості, адаптивності та швидкості управління. Розширення процесів цифровізації дозволило вийти підприємствам на новий рівень цифрової перебудови, поєднуючи автоматизацію процесів, електронний бізнес як новий спосіб господарської взаємодії та електронну комерцію як новий спосіб продажу товарів та послуг через вебсайти, соціальні мережі або інші цифрові канали продажу.

Таблиця 1. Зміни системи управління підприємством до та після поширення тенденції до повної цифрової трансформації в Україні

Елемент системи управління	До розширеного використання цифрових технологій	В умовах поширення тенденції до повної цифрової трансформації
Цілі та стратегія управління (план дій)	Орієнтація на фінансові показники та фінансові результати діяльності при розробці корпоративних та функціональних стратегій розвитку; обмежена гнучкість у плануванні діяльності та недостатня точність планів через брак інформації	Орієнтація на тенденції пропозиції та попиту, поточне операційне середовище та фінансові результати діяльності; розробка стратегій на основі даних та більш гнучке адаптивне управління з використанням технологій аналітики «великих даних»
Організаційна структура	Лінійні, ієрархічні, дивізійні, матричні структури з високим ступенем управлінського контролю та централізації	Проектні, матричні структури з більш децентралізованими зв'язками, крос-функціональними командами, які працюють дистанційно
Процеси управління та бізнес-процеси	Слабка автоматизація процесів та операцій	Автоматизація та роботизація процесів з використанням ERP, CRM, SCM, WMS
Управління персоналом	Традиційний кадровий облік та методи найму, підбору кадрів, переважання матеріальних стимулів праці	HRM-системи управління персоналом, програми мотивації з використанням нематеріальних стимулів, методи аналізу талантів, онлайн-навчання та розвиток, цифрові робочі місця
Інфраструктура	Традиційні бази даних та застаріла інфраструктура, низька інформаційна доступність	Платформи обміну даними, досвідом та знаннями, хмарні технології, дата-центри, кіберфізична інфраструктура
Методи та інструменти управління	Традиційне бюрократичне управління, засноване на плануванні, контролі, координації	Гнучке адаптивне управління з використанням технологій аналізу даних, бізнес-аналітики, підтримки рішень з використанням штучного інтелекту
Способи та канали комунікації	Формальна комунікація, закритість інформації, низька культура інновацій та ієрархія комунікацій	Цифрові платформи для комунікації та створення мереж зв'язків, культура інновацій та постійного навчання, швидкий зворотній зв'язок
Контроль результатів	Періодичний ієрархічний контроль, звітність із запізненням	Реальний моніторинг виконання завдань, дотримання термінів, система збалансованих показників або ключових показників ефективності, автоматизовані управлінські звіти

Джерело: розробка авторів.

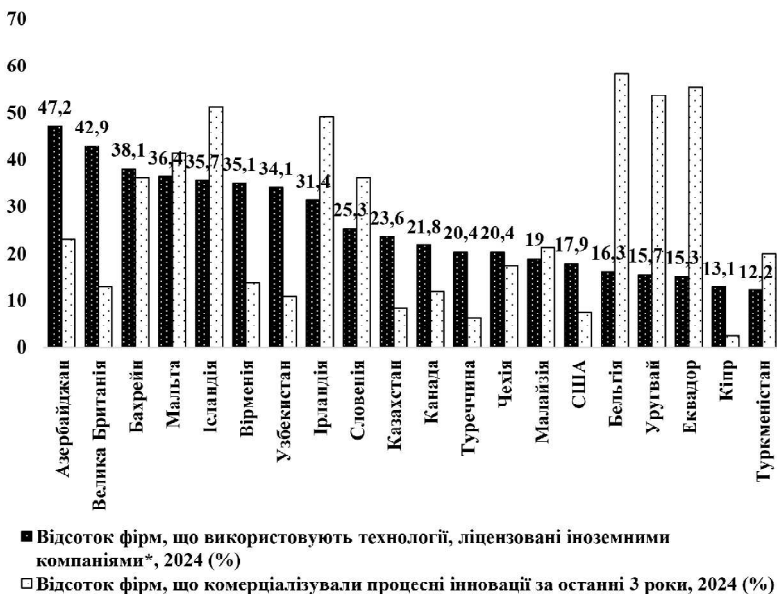
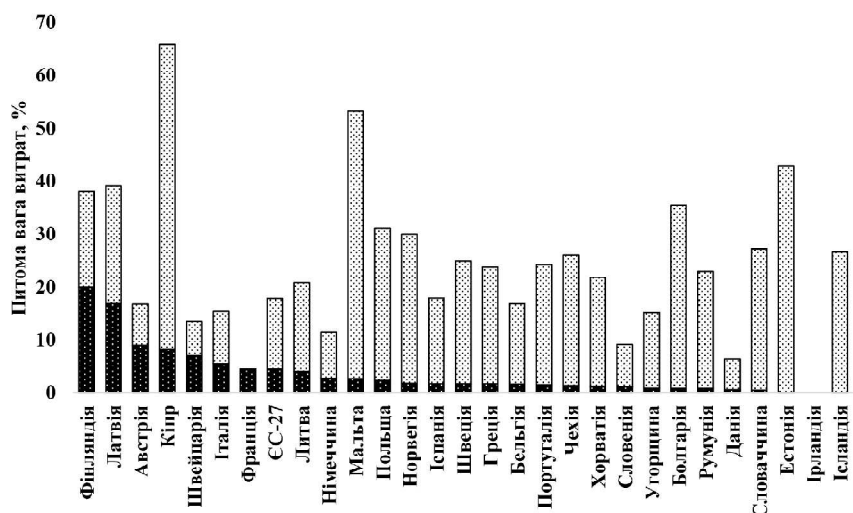


Рис. 2. Відсоток фірм, що використовують технології ліцензовані іноземними компаніями та фірм, що комерціалізували процесні інновації, 2024 рік (%)

Джерело: сформовано авторами на основі [10].



▨ Витрати бізнесу на НДР в ІКТ-секторі (ІКТ-послуги) як частка від витрат на НДР, %

■ Витрати бізнесу на НДР в ІКТ-секторі (виробництво ІКТ) як частка від витрат на НДР, %

Рис. 3. Витрат бізнесу на НДР в ІКТ-секторі в країнах-членах ЄС у 2023 році, % від витрат на НДР

Джерело: сформовано авторами на основі [15].

В умовах цифровізації інформаційно-технологічні інструменти стають все більш затребуваними серед підприємств для фундаментальних цифрових змін. Основна стратегія цифрової перебудови бізнесу в усьому світі — придбання ліцензованого іноземними компаніями програмного забезпечення для підтримки основних бізнес-процесів та перенесення бізнес-функцій у цифрове робоче середовище. Опитування підприємств формального сектору економіки, що проводиться Світовим банком, демонструє, що переважно європейські фірми застосовують стратегію придбання технологій на іноземних ринках (рис. 2). Надалі компанії розширюють функціонал програм, інвестуючи кошти в аутсорсинг ІТ-послуг для виконання цього завдання або залучаючи фахівців до підтримки роботи програмного забезпечення.

Витрати бізнесу на наукові дослідження та розробки в ІКТ-секторі як частка загальних витрат на НДР підприємств в країнах-членах ЄС поступово зростала із 16,35% у 2015 році до 17,94% у 2023 році. При цьому, у 2015 році бізнес в ЄС витрачав в середньому 6,4% на виробництво інформаційно-комунікаційних технологій. У 2023 році витрати на виробництво ІКТ зменшилися до 4,41%. Натомість значно вищою була частка витрат на ІКТ-послуги бізнесу в ЄС: 17,43% у 2015 році та 13,53% у 2023 році (рис. 3) [15]. Застосування технологій в управлінні дозволяє автоматизувати окремі ланки управління підприємством: від процесів виробництва до маркетингу та збуту продукції, де онлайн-канали продажу з використанням цифрових платформ дозволяють вийти на нові ринки збуту.

До основних тенденцій у розвитку е-бізнесу в ЄС належать: зростання рівня інтеграції програмного забезпечення в бізнес-процеси для інформаційного обміну між різними функціональними напрямками (46,45% в ЄС у 2025 році); середній рівень використання різного роду програм на підприємствах (53,47% в ЄС у 2025 році) [17]; низький рівень інтеграції бізнес-процесів

із клієнтами, постачальниками, системи управління підприємств із управлінням ланцюгом постачання (22,39% в ЄС в середньому у 2023 році у виробничому секторі) [18]; середній рівень придбання послуг із хмарних обчислень (52,74% в ЄС у 2025 році) [16]; низький рівень впровадження аналізу великих даних на підприємствах з різних джерел (14,22% у 2020 році) [14]; середній рівень використання пристроїв Інтернету речей (28,67% в ЄС у 2021 році) [20].

Викликом нового етапу цифрової перебудови залишається інтеграція усіх застосовуваних технологій та якісне інтегроване управління усіма онлайн та оффлайн бізнес-процесами. Досить часто при застосуванні електронної комерції та продажу товарів / послуг через вебсайти виникають труднощі узгодження взаємодії фахівців внутрішніх підрозділів

підприємства. Як наслідок, підприємство втрачає фінансові вигоди та клієнтів. Обробка замовлень через вебсайти, підписання контрактів та узгодження фінансових умов договорів може стикатися з перепонами, пов'язаними із людським фактором. Найбільш часта проблема — нестача технічних навичок обробки замовлень, обліку контрактів, або ж виникають технічні збої в роботі програмного забезпечення, які потребують втручання. В умовах війни ці проблеми лише посилюються, адже не всі підприємства мають фінансові можливості до придбання хмарних рішень для перенесення роботи обладнання та розвитку цифрової інфраструктури.

На глобальному рівні до основних рушіїв цифрових змін в управлінні підприємствами залишаються ріст обсягів електронної торгівлі. Питова вага покупок в Інтернеті склала в середньому 23,03% в середньому в ЄС у 2024 році, зрісши до 26,77% в середньому в ЄС у 2025 році [21]. Покупки онлайн в ЄС в національних продавців збільшилися від 46,81% у 2020 році до 48,17% у 2023 році, досягаючи 70% рівня в Швеції, Данії, Нідерландах [13]. Загальна тенденція до зростання частки ІКТ — сектору в різних економіках світу та ЄС сприяла росту ступеня цифровізації підприємств та витрат на НДР в ІКТ-секторі бізнесом в ЄС (табл. 2). Технології нового покоління стали фактором появи нових видів економічної діяльності: фінансово-технологічного сектору, регуляторних технологій, біотехнологій, технологій у страховій сфері, аграрних технологій тощо. У ЄС досить поширена практика використання аграрними холдингами Інтернет-послуг, робототехніки як аграрного ресурсу, технологій точного землеробства. Використання інформаційних систем в управлінні аграрними холдингами найбільш практикується в Німеччині, Ірландії, Іспанії, Франції [19].

До перешкод цифрової перебудови бізнесу варто віднести застарілу інфраструктуру, особливо в країнах, що розвиваються, процеси інтеграції якої із новими технологіями потребують затрат часу, фінансових та

людських ресурсів. В ЄС в окремих країнах використовуються застарілі інформаційно-комунікаційні технології та ІТ-системи. Організаційні структури, побудовані на адміністративному контролі та бюрократичному управлінні, також стримують цифрові зміни. Досить часто працівники змушені набувати технічних навичок використання нового програмного забезпечення без проходження програм навчання. Фінансові обмеження також стримують динамічну цифрову трансформацію системи управління. Зростання вартості кредитних ресурсів та обмежений доступ до позик ще більше посилює цей виклик технологічного оновлення. При реалізації кадрових програм виникають труднощі узгодженості окремих функціональних підсистем підприємства.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Вивчення тенденцій цифрової трансформації системи управління на підприємствах з погляду повної перебудови та реформатування бізнесу дозволяє зробити ряд важливих висновків. Бізнес переходить від цифровізації бізнес-процесів або окремих бізнес-функцій до інтеграції бізнес-процесів та бізнес-функцій на основі поєднання різних видів програмного забезпечення. Розширення тенденції цифрової трансформації в управлінні найбільш простежується в країнах-членах ЄС, де цьому сприяв активний розвиток ІКТ-сектору, поширеність використання підприємствами технологій іноземного виробництва та високий або середній рівень використання процесних інновацій. Витрати бізнесу в ЄС на НДР в ІКТ-секторі збільшувалися, в тому числі шляхом підвищення частки витрат на НДР для отримання ІКТ-послуг. Тобто основна стратегія підприємств в сфері цифрової трансформації полягає у придбанні програмного забезпечення національного або іноземного виробництва та подальше придбання послуг для його оновлення, модернізації та обслуговування. В ЄС простежується тенденція до розвитку е-бізнесу, основними ознаками якої є зростання рівня інтеграції програм в бізнес-процеси, придбання послуг із хмарних обчислень, використання пристроїв Інтернету речей. Водночас слабкими сторонами е-бізнесу є низький рівень впровадження аналізу великих даних, інтеграції бізнес-процесів із постачальниками та клієнтами. Подальші розвідки варто спрямувати на вивчення зв'язків між цифровою трансформацією систем управління та фінансово-господарською ефективністю діяльності.

Література:

- Бортнік А. М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. Стратегія економічного розвитку України. Вип. 47, 2020. С. 16—31. DOI:10.33111/sedu.2020.47.016.031.
- Голушко Д. Цифрова трансформація управління підприємством: світові тренди та українська практик. Економіка та суспільство. № 79. DOI:10.32782/2524-0072/2025-79-102.

Таблиця 2. Рушії та бар'єри цифрової трансформації систем управління підприємством

Рушії цифрових змін	Бар'єри цифрових змін
Збільшення обсягів електронної торгівлі, особливо у секторі надання послуг, який займає високу частку у розвинених країнах світу	Застаріла інфраструктура, яку складно інтегрувати з новими технологіями; застарілі інформаційно-комунікаційні технології, ІТ-системи
Зростання частки ІКТ-сектору та ступеня застосування ІКТ в діяльності підприємств	Жорстка архітектура (адміністративна організаційна структура), яка гальмує цифрові зміни системи управління
Поява нових видів економічної діяльності, які базуються на застосуванні технологій нового покоління (фінансово технологічний, регуляторні технології, страхові технології, біотехнології, аграрні технології та інші)	Фінансові обмеження, які стосуються складнощів доступу до фінансових ресурсів, зростання вартості кредитування та складнощі залучення інвестиційних коштів
Розвиток мережі п'ятого покоління, застосування інтегрованих цифрових технологій у діяльності підприємств	Кадрові обмеження, які виникають при реалізації цифрових програм та цифрових проєктів для переформатування системи управління
Отримання конкурентних переваг серед підприємств, які застосовують цифрові технології	Регуляторні обмеження, проблеми конфіденційності персональних даних
Зростання рівня використання ІКТ-технологій серед населення для придбання товарів та послуг	Рівень технічних та цифрових навичок персоналу, розвиток яких потребує інвестицій у програми навчання та перепідготовки кадрів

Джелело: узагальнено автором за даними [13, 19, 21].

- Гринько Т., Гвінішвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. № 50. DOI:10.32782/2524-0072/2023-50-71.
- Гудзь О. Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. Економіка. Менеджмент. Бізнес. № 2. С. 4—12.
- Докієнко Л. М. Цифрова трансформація фінансів підприємства. Підприємництво та інновації. № 22. С. 18—25. DOI:10.37320/2415-3583/22.3.
- Лебідь О. Цифрові та інформаційні технології в управлінні підприємством: реальність та погляд у майбутнє. Економіка та суспільство. № 55. DOI:10.32782/2524-0072/2023-55-19.
- Мельник Л., Карінцева О., Калініченко Л. та ін. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. Mechanism of an economic regulation. 2 (104). С. 54—60. DOI:10.32782/mer.2024.104.07.
- Святобог О. Цифрова трансформація бізнес-процесів в українських підприємствах. Економіка та суспільство. № 61. DOI:10.32782/2524-0072/2024-61-121.
- Anand N., Daft R. L. What is the Right Organization Design? Organizational Dynamics. Вип. 36, № 4. С. 329—344. DOI:10.1016/j.orgdyn.2007.06.001.
- World Bank. Formal Sector Enterprise Surveys. URL: <https://www.enterprisesurveys.org/en/data/explore-topics/innovation-and-technology> (дата звернення: 05.01.2026).
- Bonnet D., Nandan P. Transform to the power of digital: Digital transformation as a driver of corporate performance. 2011.
- Dehler G. E., Welsh M. A. Spirituality and Organizational Transformation: Implications for the New Management Paradigm. Journal of Managerial Psychology. Vol. 9, Issue 6. P. 17—26. DOI:10.1108/02683949410070179.

13. Eurostat. Achats sur l'internet — origine des vendeurs (2020-2023). (2025). Eurostat, 2025. DOI:10.2908/ISOC_EC_IBOS. 2025.

14. Eurostat. Big data analysis by size class of enterprise. (2022). Eurostat, 2022. DOI:10.2908/ISOC_EB_BD. 2022.

15. Eurostat. Business expenditure on R&D (BERD) in ICT sector as % of total R&D expenditure by NACE Rev. 2 activity. (2022). Eurostat, 2022. DOI:10.2908/ISOC_BDE15AR2. 2022.

16. Eurostat. Cloud computing services by size class of enterprise. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_cicce_use/default/table?lang=en&category=isoc.isoc_e.isoc_eb (accessed 13/01/2026).

17. Eurostat. Integration de processus internes, par classe de taille d'entreprise, par classe de taille d'entreprise. (2022). Eurostat, 2022. DOI:10.2908/ISOC_EB_IIP. 2022.

18. Eurostat Integration with customers/suppliers, supply chain management by size class of enterprise. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_eb_ics/default/table?lang=en&category=isoc.-isoc_e.isoc_eb (accessed 13/01/2026).

19. Eurostat. Internet facilities, robotics, precision farming and machinery for livestock management in farms by economic size of farm, farm type and NUTS 2 region. (2025). Eurostat, 2025. DOI:10.2908/EF_MP_DIGI. 2025.

20. Eurostat. Internet of Things by size class of enterprise. (2022). Eurostat, 2022. DOI:10.2908/ISOC_EB_IOT. 2022.

21. Eurostat. Internet purchases — goods or services (2020 onwards). (2022). Eurostat, 2022. DOI:10.2908/ISOC_EC_IBGS. 2022.

22. Honchar O., Makedon V., Kovnir O. et al. Digital transformation of the investment project management process of the enterprise. State and Regions. Series: Economics and Business. Issue 3 (133). DOI:10.32782/1814-1161/2024-3-11.

References:

1. Bortnik, A. M. (2020), "Digital transformation of the enterprise business model", Strategy of Economic Development of Ukraine, vol. 47, pp. 16—31. <https://doi.org/10.33111/sedu.2020.47.016.031>.

2. Holushko, D. (2025), "Digital transformation of enterprise management: Global trends and Ukrainian practice", Economy and Society, vol. 79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-102>.

3. Hrynko, T., Hviniashvili, T., & Kaliberda, M. (2023), "Strategic management of an enterprise in the digital economy", Economy and Society, vol. 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>.

4. Hudz, O. Ye. (2019), "Digital economy: Change of values and management priorities of enterprises", Economics. Management. Business, vol. 2, pp. 4—12.

5. Dokiienko, L. M. (2022), "Digital transformation of enterprise finance", Entrepreneurship and Innovation, vol. 22, pp. 18—25. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.3>.

6. Lebid, O. (2023), "Digital and information technologies in enterprise management: Reality and future perspectives", Economy and Society, no. 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-19>.

7. Melnyk, L., Karintseva, O., Kalinichenko, L., et al. (2024), "Digital transformation of business processes in Ukraine: Best practices and contemporary challenges", Mechanism of an Economic Regulation, vol. 2 (104), pp. 54—60. <https://doi.org/10.32782/mer.2024.-104.07>.

8. Sviatoboh, O. (2024), "Digital transformation of business processes in Ukrainian enterprises", Economy and Society, vol. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-121>.

9. Anand, N., & Daft, R. L. (2007), "What is the right organization design?", Organizational Dynamics, vol. 36, no. 4, pp. 329—344. <https://doi.org/10.1016/j.jorgdyn.2007.06.001>.

10. World Bank. (2026), Formal sector enterprise surveys, available at: <https://www.enterprisesurveys.org/en/data/exploretopics/innovation-and-technology> (Accessed 5 January 2026).

11. Bonnet, D., & Nandan, P. (2011), Transform to the power of digital: Digital transformation as a driver of corporate performance, Capgemini Consulting.

12. Dehler, G. E., & Welsh, M. A. (1994), "Spirituality and organizational transformation: Implications for the new management paradigm", Journal of Managerial Psychology, vol. 9, no. 6, pp. 17—26. <https://doi.org/10.1108/02683949410070179>.

13. Eurostat. (2025), Online purchases — origin of sellers (2020-2023), Eurostat. https://doi.org/10.2908/ISOC_EC_IBOS.

14. Eurostat. (2022), Big data analysis by size class of enterprise, Eurostat. https://doi.org/10.2908/ISOC_EB_BD.

15. Eurostat. (2022), Business expenditure on R&D in the ICT sector as a percentage of total R&D expenditure by NACE Rev. 2 activity, Eurostat. https://doi.org/10.2908/ISOC_BDE15AR2.

16. Eurostat. (2026), Cloud computing services by size class of enterprise, available at: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_cicce_use/default/table?lang=en (Accessed 13 January 2026).

17. Eurostat. (2022), Integration of internal processes by size class of enterprise, Eurostat. https://doi.org/10.2908/ISOC_EB_IIP.

18. Eurostat. (2026), Integration with customers and suppliers: Supply chain management by size class of enterprise, available at: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_eb_ics/default/table?lang=en (Accessed 13 January 2026).

19. Eurostat. (2025), Internet facilities, robotics, precision farming and machinery for livestock management, Eurostat. https://doi.org/10.2908/EF_MP_DIGI.

20. Eurostat. (2022), Internet of Things by size class of enterprise, Eurostat. https://doi.org/10.2908/ISOC_EB_IOT.

21. Eurostat. (2022), Internet purchases of goods or services, Eurostat. https://doi.org/10.2908/ISOC_EC_IBGS.

22. Makedon, V. and Kovnir, O., (2024), "Digital transformation of the investment project management process of the enterprise", State and Regions. Series: Economics and Business, vol. 3 (133). <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-3-11>.

Стаття надійшла до редакції 14.01.2026 р.

УДК 336

Н. Г. Виговська,
д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів та цифрової економіки,
Державний університет "Житомирська політехніка"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7129-6169>

І. А. Грабчук,
д. е. н., доцент, завідувач кафедри міжнародних відносин і політичного менеджменту,
Державний університет "Житомирська політехніка"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3664-7765>

О. С. Новак,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів та цифрової економіки,
Державний університет "Житомирська політехніка"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5671-0306>

С. М. Дячек,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів та цифрової економіки,
Державний університет "Житомирська політехніка"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0470-2096>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.39

ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ РИНКУ ВІРТУАЛЬНИХ АКТИВІВ В УКРАЇНІ

N. Vyhovska,
 Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance
 and Digital Economy, Zhytomyr Polytechnic State University

I. Hrabchuk,
 Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department
 of International Relations and Political Management, Zhytomyr Polytechnic State University

O. Novak,
 PhD in Economics, Associate Professor, Department of Finance and Digital Economy,
 Zhytomyr Polytechnic State University

S. Diachek,
 PhD in Economics, Associate Professor, Department of Finance and Digital Economy,
 Zhytomyr Polytechnic State University

PROBLEMS OF STATE REGULATION AND CONTROL OF THE VIRTUAL ASSETS MARKET IN UKRAINE

У статті досліджено проблеми державного регулювання ринку віртуальних активів в Україні. Визначено, що сьогодні основний акцент удосконалення законодавчої основи регулювання ринку віртуальних активів спрямований на уточнення функціональних повноважень регулятора (або регуляторів) такого ринку, ідентифікацію та впровадження нових пруденційних нормативів, закладення правових основ щодо оподаткування криптоактивів та посилення державного фінансового контролю за їх обігом. Основними проблемами впровадження ринку віртуальних активів є наступні: наявність правових суперечностей між окремими положеннями законопроекту "Про віртуальні активи", що вимагає їх усунення; неналежна гармонізація означеного закону з окремими кодифікованими та законодавчими актами; нечіткість визначення наглядових, контрольних та регулятивних функцій центрального регулятора (або співрегуляторів) ринку віртуальних активів; відсутність на законодавчому рівні процедури документування операцій з крип-

то активами у випадку кримінального провадження, незакріплення методів вилучення криптоактивів, нерозробленість правового механізму щодо блокування електронних гаманців; потреба у додатковому законодавчому регулюванні криптобірж; відсутність системи протидії злочинній діяльності з криптоактивами, включаючи відсутність фахівців з обігу криптоактивів у правоохоронних органах тощо. Наявні проблеми свідчать про недосконалість нормативно-правового, організаційно-технічного та кадрового забезпечення функціонування ринку криптоактивів та необхідність їх вирішення такими методами: 1) удосконалення законопроекту про віртуальні активи та його прийняття з врахуванням наведених змін та пропозицій народних депутатів й різних державних органів, гармонізація означеного закону з наявними кодифікованими та законодавчими актами, з європейськими вимогами; 2) формування ефективної та прозорої системи державного фінансового контролю за операціями на ринку віртуальних активів, уточнення функцій регуляторів; 3) формування належного організаційного та інституціонального забезпечення функціонування ринку криптоактивів, що передбачає створення реєстру постачальників послуг на ринку віртуальних активів, унормування прав власності й процедур передавання активів, створення системи кіберзахисту, формування правил функціонування криптобірж.

The article examines the problems of state regulation of the virtual assets market in Ukraine. It is determined that today the main emphasis of improving the legislative framework for regulating the virtual assets market is aimed at clarifying the functional powers of the regulator (or regulators) of such a market, identifying and implementing new prudential regulations, establishing legal foundations for the taxation of crypto assets and strengthening state financial control over their circulation. The main problems of implementing the virtual assets market are the following: the presence of legal contradictions between individual provisions of the draft law "On Virtual Assets", which requires their elimination; improper harmonization of the specified law with individual codified and legislative acts; unclear definition of the supervisory, control and regulatory functions of the central regulator (or co-regulators) of the virtual assets market; the absence at the legislative level of a procedure for documenting transactions with crypto assets in the event of criminal proceedings, failure to establish methods of seizure, lack of development of a legal mechanism for blocking electronic wallets; the need for additional legislative regulation of crypto exchanges; the absence of a system for combating criminal activity with crypto assets, including the absence of specialists in the circulation of crypto assets in law enforcement agencies, etc. The existing problems indicate the imperfection of the regulatory, legal, organizational, technical and personnel support for the functioning of the crypto asset market and the need to solve them. The article highlights the following areas for solving them: 1) improving the draft law on virtual assets and its adoption, taking into account the above changes and proposals of people's deputies and various state bodies, harmonizing the specified law with existing codified and legislative acts, with European requirements; 2) forming an effective and transparent system of state financial control over transactions in the virtual asset market, clarifying the functions of regulators; 3) forming proper organizational and institutional support for the functioning of the crypto asset market, which involves creating a register of service providers in the virtual asset market, normalizing property rights and asset transfer procedures, creating a cyber protection system, forming rules for the functioning of crypto exchanges.

Ключові слова: віртуальні активи, криптоактиви, державне регулювання, регулятор, державний фінансовий контроль, криптовалюта, токени, NFT.

Key words: virtual assets, cryptoassets, government regulation, regulator, government financial control, cryptocurrency, tokens, NFT.

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

У 2023 році Національним банком України було переглянуто існуючу Стратегію, яка передбачає опір

збройній агресії росії та орієнтована на післявоєнне відновлення України. Однією із стратегічних цілей уточненої Стратегії НБУ є створення сучасних фінансових послуг, в межах якої заплановано таку стратегічну ініціативу, як "Віртуальні активи та цифрові гроші НБУ — чітке регулювання для забезпечення монетарного суве-

ренітету" [7]. Заходи, які Національний банк визначив для реалізації цієї ініціативи, є такими: 1) проведення пілотного проекту з випуску та тестування цифрових грошей НБУ (е-гривні) та прийняття рішення про доцільність їх широкомасштабного випуску; 2) впровадження регулювання та нагляду за віртуальними активами [там же]. Таке розуміння стратегічних цілей та заходів НБУ визначає важливість такого об'єкту банківського регулювання, як віртуальні активи та цифрові гроші. Водночас, незважаючи на закріплення терміну "віртуальні активи", "криптоактиви" у фінансовій термінології, існує низка неузгодженостей щодо їх вживання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Віртуальні активи є об'єктом наукових досліджень багатьох вчених. Наприклад, Грицай О. досліджувала цифрову валюту центрального банку (CBDC) та надала оцінку досвіду Національного банку України у розробці е-гривні [2], Августова О. проаналізувала правову та економічну природу криптовалют та запропонувала методику їх відображення у бухгалтерському обліку (на прикладі України). Авторка також запропонувала досліджувати їх як фінансові інструменти [1]. Гулейков І. визначив цифрові активи як нетипові об'єкти цивільних відносин та розробив власний підхід до їхньої класифікації [3]. Автор пропонує детальну класифікацію активів (криптовалюти, токени, NFT, ігрові акаунти) та досліджує механізми набуття права власності через майнінг, форкінг або ICO. Водночас важливим питанням в його наукових дослідженнях є недосконале регулювання ринку криптоактивів, які автор пояснює тим, що "...цифрові відносини постійно змінюються та еволюціонують, а законодавство не встигає адекватно адаптуватися до змін на ці зміни" [там же]. Цимбалюк А.І. також досліджує питання неефективного державного регулювання ринку віртуальних активів, зокрема питання відсутності регулювання tokenів із прив'язкою до активів та сформованих правил для торговельних майданчиків [9]. Леськів С. розглядає проблеми віртуальних активів з позиції державного фінансового контролю, а саме: використання криптовалют для відмивання доходів, ухилення від податків та фінансування тероризму [4].

Оцінка наукової літератури з проблематики віртуальних активів надала можливість зробити висновки, що їх значення, сутність, особливості використання є предметом активних дискусій науковців різних галузей знань, зокрема, юриспруденції (з позиції ідентифікації правового статусу цієї категорії); банківської справи (з позиції вивчення механізму обігу віртуальних активів та їх впливів на монетарну політику країни); бухгалтерського обліку та оподаткування (з позиції оподаткування віртуальних активів та врегулювання їхнього обороту). Міждисциплінарність поняття "віртуальні активи", необхідність додаткового дослідження питань їх державного регулювання та уточнення функцій регуляторів ринку криптоактивів визначає актуальність теми наукової статті.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження проблемних питань державного регулювання та контролю ринку віртуальних активів в Україні та уточнення функцій регуляторів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Закон України "Про віртуальні активи" (№ 2074-IX), який призначений легалізувати ринок віртуальних активів, був ухвалений у 2022 році. Водночас набуття його чинності загальмувалось необхідністю додаткового прийняття змін до Податкового Кодексу, які сприяли б врегулюванню оподаткування операцій з криптоактивами та забезпечили б їх прозорість. Відсутність такої прозорості може перетворити ці активи на об'єкт злочинної діяльності. Зокрема, В. Корнєєв пише, що "...у 2014 році в листі-роз'ясненні від Національного банку України криптовалюта Bitcoin визначалася "як грошовий сурогат, який не має забезпечення реальною вартістю і не може використовуватися фізичними та юридичними особами на території України як засіб платежу, оскільки це суперечить нормам українського законодавства" [8]. Автор зазначив, що у наведеному роз'ясненні одним з негативних факторів запровадження криптоактиву визначалась здійснення злочинних дій, пов'язаних із відмиванням коштів [там же].

Тому сьогодні основний акцент удосконалення законодавчої основи регулювання ринку віртуальних активів спрямований на уточнення функціональних повноважень регулятора (або регуляторів) такого ринку, ідентифікацію та впровадження нових пруденційних нормативів, закладення правових основ щодо оподаткування криптоактивів та посилення державного фінансового контролю за їх обігом.

Закон України "Про віртуальні активи" визначає віртуальний актив "як нематеріальне благо, що є об'єктом цивільних прав, має вартість та виражене сукупністю даних в електронній формі". Тобто, у 2022 році було сформовано законодавчу основу регулювання віртуальних активів.

Офіційні статистичні дані щодо правопорушень, де об'єктом злочину є криптоактиви, відсутні та фрагментарні. Водночас на сайті Державної податкової служби відзначаються окремі випадки таких злочинних дій: зокрема, станом на 16.08.2024 правоохоронними органами за участі ДПС встановлено факт несплати податків на суму понад 200 млн грн відомим столичним блогером та повідомлено про підозру в умисному ухиленні від сплати податків в особливо великих розмірах та легалізації майна, одержаного злочинним шляхом (ч. 3 ст. 212, ч. 1 ст. 209 КК України). За даними слідства, з січня 2020 року по серпень 2023 року підозрюваний набув необґрунтовані доходи — віртуальні активи в криптовалюті, що згідно з офіційним курсом НБУ на дату отримання коштів еквівалентно більше мільярда гривень [5]. В результаті несплати податків до бюджету збиток державі був визначений у сумі 213 млн грн.

Такі випадки свідчать про необхідність удосконалення податкового законодавства України в напрямі оподаткування доходів, пов'язаних з обігом

Таблиця 1. Правові зміни щодо оподаткування криптоактивів, зазначені у законопроекті №10225-д

№ з/п	Зміст нововведень щодо оподаткування криптоактивів	Авторський коментар
1	Доходи від продажу криптовалют фізичними особами підлягатимуть оподаткуванню податком на доходи фізичних осіб за ставкою 18% та військовим збором 5% з можливістю застосування пільгової ставки 5% у перехідний період (перший рік дії закону) для виведення коштів у фіатну валюту (cash-out)	Запровадження пільгової ставки у перший рік дії закону сприятиме стимулюванню власників криптовалют задекларувати віртуальні активи
2	Операції з емісії, продажу чи обміну криптовалют не обкладатимуться ПДВ	Погоджуємось з пропозиціями Мінцифри, що «Віртуальні активи у ряді випадків є цінністю самі по собі, а в ряді випадків вони можуть використовуватись з метою посвідчення права вимагати передачі майна або надання послуги. В певних випадках операції з передачі майна або надання послуги (так званий «базовий актив»), право вимагати які може передаватися шляхом передачі віртуального активу так званий «базовий актив» можуть оподатковуватись ПДВ. Тож цілком логічним було б оподатковувати ПДВ саме операції з передачі таких віртуальних активів»
3	Юридичні особи зобов'язані вести окремий облік фінансового результату від операцій з віртуальними активами, аналогічно до правил щодо цінних паперів	-
4	ФОП не зможуть працювати на спрощеній системі оподаткування, якщо здійснюють операції з криптовалютами	Передбачені суттєві обмеження для криптооперацій на спрощеній системі.

Джерело: складено на підставі [6].

віртуальних активів. В цьому контексті у вересні 2025 року Верховною Радою України прийнято законопроект № 10225-д [6], спрямований на легалізацію криптовалют, а саме: на підвищення рівня прозорості механізму оподаткування операцій з віртуальними активами та уточнення юридичної природи цифрових грошей. Введення в дію Закону України "Про віртуальні активи" передбачалось з 1 січня 2026 року, однак на даний момент є додаткова необхідність вирішення низки питань оподаткування цього об'єкту. Правові зміни щодо оподаткування криптоактивів, зазначені у законопроекті № 10225-д, представлено в табл. 1.

Водночас до початку другого читання наведеного законопроекту було наведено низку зауважень та пропозицій Державної податкової служби України, ініційовані Гетманцевим Д. та іншими народними депутатами від 24 квітня 2025 року. Наведені пропозиції стосуються питань:

- уточнення термінології, зокрема термінів "віртуальні активи", "дохід з джерелом їх походження з України", "дохід, отриманий з джерел за межами України", "дохід від відчуження віртуальних активів";

- обов'язкової постановки на облік постачальників послуг, пов'язаних з оборотом віртуальних активів,

- встановлення прав Державної податкової служби здійснювати документальні позапланові та каме-

ральні перевірки постачальників послуг з обігу віртуальних активів;

- уточнення особливостей оподаткування податком на прибуток підприємств та податком на доходи фізичних осіб операцій, пов'язаних з обігом віртуальних активів;

- уточнення порядку накладення арешту на віртуальні активи та можливостей реалізації таких активів або їх обміну на фіатні гроші за ініціативою контролюючого податкового органу.

Важливою частиною наданих пропозицій Державною податковою службою є ідентифікація місця цього контролюючого органу в системі державного регулювання обігу криптоактивів. Представники Державної податкової служби (ДПС) пропонують такий варіант взаємодії державних органів (табл. 2).

Низка пропозицій державних органів була спрямована на уточнення місця регулятора ринку віртуальних активів та визначення його функціональних обов'язків. Зокрема, Міністерство цифрової трансформації України акцентує увагу на необхідності врахування у Законі України "Про віртуальні активи" узгодженості контрольних функцій регуляторів, включаючи порядок накладення штрафів, основні аспекти проведення інспекцій на ринках віртуальних активів з окремими положеннями Закону України "Про адміністративну процедуру".

Таблиця 2. Форми взаємодії державних органів в системі державного регулювання обігу криптоактивів

№ з/п	Взаємодії учасників схеми	Форма взаємодії
1	Регулятор (НБУ, ДКЦПФР) → ДПС	Регулятор виконує функцію первинного збору даних через процедури авторизації. В порядку електронної інформаційної взаємодії Регулятор автоматично передає до ДПС відомості з реєстру постачальників для їх податкового обліку.
2	Постачальник-нерезидент (Авторизований) → ДПС	Для юридичних осіб-нерезидентів, які вже пройшли авторизацію за ст. 62 законопроекту, взяття на облік у податкових органах відбувається автоматично на підставі даних від Регулятора.
3	Постачальник-нерезидент (Новий) → ДПС	Суб'єкти, визначені у ч. 12 ст. 63 законопроекту, що починають надавати послуги резидентам України, зобов'язані самостійно подати заяву та документи до контролюючого органу протягом 60 календарних днів.
4	Кінцевою метою цієї схеми є забезпечення контролю за подачею звіту про операції з віртуальними активами. Це відповідає європейським стандартам МіСА щодо прозорості та боротьби з відмиванням коштів	

Джерело: складено на підставі оцінки пропозицій до законопроекту [6].

Пропозиції Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку до законопроекту "Про віртуальні активи", в основному, спрямовані на надання регуляторних функцій Національній комісії з цінних паперів та фондового ринку, обґрунтовуючи власну позицію можливістю існування так званої "секторальної" моделі розподілу повноважень регуляторів, яка передбачає "галузевий розподіл регуляторних повноважень, при якій окремий регулятор відповідає за окремий сектор економіки або фінансової системи" [6]. Призначення Регулятора ринку віртуальних активів Кабінетом Міністрів України за погодженням з Національним банком України, на думку НКЦПФР, порушує принципи стабільності, інституційної спадковості та суперечить європейському та міжнародному досвіду. Прийняття наданої пропозиції сприятиме: 1) імплементації позитивного міжнародного досвіду функціонування ринку віртуальних активів в контексті посилення незалежності регулятивних функцій держави; 2) підвищить інституційну спроможність Регулятора, зважаючи на сформований кадровий персонал НКЦПФР, що довів ефективність реалізації регулятивних та наглядових функцій на ринку капіталу.

Досить обґрунтованими пропозиціями до законопроекту "Про віртуальні активи" є пропозиції, надані Міністерством цифрової трансформації. Вони стосуються уточнення місця Національного банку України як "одноосібного регулятора" або "співрегулятора ринку віртуальних активів" з іншим регулятивним органом. Визначене у законопроекті формулювання терміну "регулятор" у пункті 36 (щодо вживання сполучника "або") може призвести до виключення Національного Банку України з системи регулятивних органів, якщо не буде чітко визначений "як одноосібний регулятор" або "співрегулятор". Для запобігання відомчих конфліктів між наглядовими та регулятивними органами представники Мінцифри пропонують вжити таке формулювання: "Національний банк України самостійно або з ...", що передбачатиме можливість визначення Національ-

ного банку України "одноосібним регулятором" чи співрегулятором (з іншим чітко визначеним державним органом — у межах їх функціональних повноважень).

Таким чином, на підставі оцінки наданих пропозицій до законопроекту "Про віртуальні активи" різними державними інституціями можна зробити висновок про перспективність та важливість відкриття ринку криптоактивів в Україні, з одного боку, та необхідність створення ефективних інструментів державного нагляду та контролю, з іншого. Ігнорування закріплення регулятивних функцій за окремими органами або "відомча конкуренція" між призначеними співрегуляторами підвищує ризики для національної безпеки країни. На сьогоднішньому етапі основними проблемами впровадження ринку віртуальних активів є наступні: 1) наявність правових суперечностей між окремими положеннями законопроекту "Про віртуальні активи", що вимагає їх усунення; неналежна гармонізація означеного закону з окремими кодифікованими та законодавчими актами (зокрема, з Податковим Кодексом, Законом України "Про адміністративну процедуру" тощо); 2) нечіткість визначення наглядових, контрольних та регулятивних функцій центрального регулятора (або співрегуляторів) ринку віртуальних активів; 3) відсутність на законодавчому рівні процедури документування операцій з криптоактивами у випадку кримінального провадження, незакріплення методів вилучення, нерозробленість правового механізму щодо блокування електронних гаманців; 4) потреба у додатковому законодавчому регулюванні діяльності криптобірж; 5) відсутність системи протидії злочинній діяльності з криптоактивами, включаючи відсутність фахівців з обігу криптоактивів у правоохоронних органах тощо.

Наявні проблеми свідчать про недосконалість нормативно-правового, організаційно-технічного та кадрового забезпечення функціонування ринку криптоактивів та необхідність їх нагального вирішення. Водночас ми погоджуємось з позицією, що впровадження Закону України "Про віртуальні активи" сприятиме формуван-

ню законодавчого регулювання криптоіндустрії, зростанню доходів державного бюджету, побудові якісної нової інфраструктури віртуальних активів та впровадженню принципово нових регуляторних механізмів [8].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, на підставі оцінки наявних проблем впровадження та функціонування ринку криптоактивів, виділено такі напрями їх вирішення: 1) удосконалення законопроекту про віртуальні активи та його прийняття з врахуванням наведених змін та пропозицій народних депутатів та різних державних органів, гармонізація означеного закону з наявними кодифікованими та законодавчими актами, з європейськими вимогами; 2) формування ефективної та прозорої системи державного фінансового контролю за операціями на ринку віртуальних активів, уточнення функцій регуляторів (в першу чергу, Національного банку України та Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку); 3) формування належного організаційного та інституціонального забезпечення функціонування ринку криптоактивів, що передбачає створення реєстру постачальників послуг на ринку віртуальних активів, унормування прав власності й процедур передавання активів, створення системи кіберзахисту, формування правил функціонування криптобірж.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню прозорого ринку віртуальних активів, створення передумов для залучення інвестицій та технологічного розвитку країни. Перспективи подальших наукових досліджень слід пов'язати з аналізом впливу обігу криптоактивів на макроекономічні показники, зокрема, доходи державного і місцевого бюджетів, через функціонування системи оподаткування таких операцій.

Література:

1. Avhustova O., Zakrevska O. Cryptocurrency in the world economy and its account in Ukraine. Scientific development and achievements: monograph [Text]. LP22772, 20—22 Wenlock Road, London. №17GU. 2018. volume 1, P.56-65.
2. Грицай О. Перспективи та тенденції появи CBDC в Україні: проект "Е-гривня". Юридичний науковий електронний журнал. 2024. № 1. С. 354—359. URL: http://www.lsej.org.ua/1_2024/82.pdf (дата звернення: 12.01.2026).
3. Гулейков І. Ю. Цифрові активи в цивільному обороті України. Дисертація на здобуття наук. ступ. доктора філософії: спец. 081. Право. Науково-дослідний інститут приватного права і підприємництва імені академіка Ф. Г. Бурчака НАПрН України. Київ. 2025.
4. Леськів С. Кримінально-правові аспекти визначення статусу криптовалюти в Україні: вітчизняний та зарубіжний досвід. Підприємство, господарство і право. 2019. № 9. С. 199—203. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2019/9/34.pdf> (дата звернення: 12.01.2026).
5. Офіційний сайт Державної податкової служби. URL: <https://tax.gov.ua> (дата звернення: 12.01.2026).

6. Проект Закону про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України щодо врегулювання обороту віртуальних активів в Україні: документ №10225-д від 24.04.2025. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56271> (дата звернення: 10.01.2026).

7. Стратегія розвитку НБУ. Фінансова фортеця. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_NBU.pdf?v=14 (дата звернення: 12.01.2026).

8. Фінансові технології: навчальний посібник / В. В. Корнєєв, О. І. Береславська, А. І. Гулей та ін.; за ред. В. В. Корнєєва. Ірпінь: Державний податковий університет, 2024. 244 с.

9. Цимбалюк А.І. Регулювання віртуальних активів і технологій блокчейн в ЄС і Україні: законодавчі новації. Юридичний науковий електронний журнал. 2024. № 1. С. 113—118. URL: http://www.lsej.org.ua/1_2024/25.pdf (дата звернення: 15.01.2026).

References:

1. Avhustova, O. and Zakrevska, O. (2018), "Sryptocurrency in the world economy and its account in Ukraine", Scientific development and achievements, Wenlock Road, Londonm UK, vol. 1, pp. 56—65.
 2. Hrytsaj O. (2024), "Perspectives and trends of CBDC emergence in Ukraine: "e-hryvnia" project", Yurydychnyj naukovyj elektronnyj zhurnal, vol. 1. Pp. 354—359, available at: http://www.lsej.org.ua/1_2024/82.pdf (Accessed 12.01.2026).
 3. Hulejkov, I. Yu. (2025), "Digital assets in civil circulation in Ukraine", Ph.D. Thesis, Law, Naukovodoslidnyj instytut pryvatnoho prava i pidpryemnytstva imeni akademika F. H. Burchaka NAPrN Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
 4. Les'kiv, S. (2019), "Criminal legal aspects of determining the status of cryptocurrency in Ukraine: domestic and foreign experience", Pidpryemnytstvo, gospodarstvo i pravo, vol. 9, pp. 199—203, available at: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2019/9/34.pdf> (Accessed 12.01.2026).
 5. State Tax Service of Ukraine (2026), available at: <https://tax.gov.ua> (Accessed 12.01.2026).
 6. Verkhovna Rada of Ukraine (2025), Draft Law of Ukraine "On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Certain Legislative Acts regarding Regulation of Virtual Asset Circulation in Ukraine", available at: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56271> (Accessed 10.01.2026).
 7. National Bank of Ukraine (2023), "Strategy of the National Bank of Ukraine. Financial fortress of Ukraine", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_NBU.pdf?v=14 (Accessed 12.01.2026).
 8. Kornieiev, V. V. Bereslavs'ka, O. I. and Hulej, A. I. (2024), Finansovi tekhnolohii [Financial technologies], Derzhavnyj podatkovyj universytet, Irpin', Ukraine.
 9. Tsymbaliuk, A.I. (2024), "Regulation of virtual assets and blockchain technologies in the EU and Ukraine: legislative innovations", Yurydychnyj naukovyj elektronnyj zhurnal, vol. 1, pp. 113—118, available at: http://www.lsej.org.ua/1_2024/25.pdf (Accessed 15.01.2026).
- Стаття надійшла до редакції 19.01.2026 р.*

УДК 336.1:364

І. В. Сергета,
д. мед. н., професор, директор, Навчально-науковий Інститут громадського здоров'я,
біології, контролю та профілактики хвороб;
професор кафедри загальної гігієни та екології,
Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8693-1046>

Ю. О. Головчук,
д. е. н., завідувач кафедри менеджменту та маркетингу,
Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4516-109X>

Г. Г. Назарчук,
к. мед. н., доцент, доцент кафедри очних хвороб,
Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2776-1777>

М. С. Трет'яков,
к. мед. н., доцент кафедри шкірних та венеричних хвороб,
Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-7617-5927>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.45

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

І. Serheta,
 Doctor of Medical Sciences, Professor, Director, Educational and Research Institute
 of Public Health and Biology, Disease Control and Prevention;
 Professor of the Department of General Hygiene and Ecology, National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

Y. Holovchuk,
 Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of Management and Marketing,
 National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

H. Nazarchuk,
 PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Ophthalmology,
 National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

M. Tretiakov,
 PhD in Medical Sciences, Associate Professor of the Department of Skin and Venereal
 Diseases, National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE SYSTEM OF FINANCIAL SUPPORT FOR SOCIAL POLICY

У статті досліджується механізм державного-приватного партнерства у системі фінансування охорони здоров'я України як інструмент реалізації соціальної політики. Проаналізовано динаміку державного фінансування охорони здоров'я за 2021–2026 роки, а також доступність медичних послуг для населення на прикладі опитувань громадян. Результати свідчать, що державні (комунальні) заклади залишаються основним джерелом медичної допомоги, проте значна частина населення віддає перевагу приватним установам через сучасне обладнання, сервіс, оперативність та якісну командну роботу лікарів. Опитування також показало підтримку насе-

лення моделі "гроші йдуть за пацієнтом", що передбачає фінансування медичних послуг у будь-якому обраному закладі, державному (комунальному) чи приватному. На основі отриманих даних обґрунтовано доцільність розвитку державно-приватного партнерства для підвищення доступності, якості та ефективності медичних послуг. Висвітлено перспективи подальших досліджень щодо оптимізації моделей державно-приватного партнерства та оцінки їхнього впливу на соціальні й економічні показники системи охорони здоров'я.

The Purpose. The purpose of this study is to examine the mechanisms of public-private partnership (PPP) in the healthcare financing system of Ukraine as an instrument for implementing social policy. The research aims to analyze the role of public and private funding in ensuring access to healthcare services, evaluate the population's preferences and perceptions regarding medical institutions, and assess the potential of PPP to improve efficiency, quality, and equity in the delivery of healthcare.

The Research Methods. The study employs a mixed-methods approach, including statistical analysis of state healthcare funding in Ukraine from 2021 to 2026 and a sociological survey conducted among 2,013 respondents aged 18 and older. The survey was conducted face-to-face in regional centers and cities with populations exceeding 200,000. Quantitative data were analyzed to determine patterns of healthcare utilization, public preferences for private versus public facilities, and attitudes toward the implementation of the "money follows the patient" principle. This approach enabled a comprehensive assessment of both financial and social aspects of healthcare service provision.

The Results. The findings reveal that public healthcare institutions remain the primary source of medical services for the majority of the population, while private facilities are preferred due to modern equipment, operational efficiency, better service quality, and team-based care. Approximately half of the respondents expressed support for the principle that government funding should follow the patient to any chosen facility, public or private. The results highlight the significant role that PPPs could play in increasing access to healthcare, optimizing the use of resources, and enhancing patient satisfaction.

The Conclusions. The study concludes that public-private partnerships represent a viable strategy for improving the accessibility, quality, and efficiency of healthcare services in Ukraine. PPPs can facilitate the integration of private investment and expertise into the public system, thereby addressing infrastructure gaps and enhancing service delivery. Further research should focus on evaluating the socio-economic impact of PPP models, identifying best practices for their implementation, and developing methodological recommendations for scaling up such partnerships across different regions and levels of healthcare provision.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, охорона здоров'я, фінансування, соціальна політика, доступність медичних послуг, ефективність ресурсів, заклади охорони здоров'я.

Key words: public-private partnership, healthcare, financing, social policy, accessibility of medical services, resource efficiency, healthcare facilities.

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

Фінансування охорони здоров'я в Україні стикається з численними викликами, пов'язаними із обмеженістю державних ресурсів, зростанням потреб населення та необхідністю забезпечення ефективності медичних послуг. Актуальною є проблема інтеграції державного (комунального) та приватного секторів через механізми державно-приватного партнерства (ДПП), яке може слугувати інструментом реалізації соціальної політики. Наукове та практичне значення цієї проблеми полягає у пошуку моделей, які

забезпечують ефективне залучення приватних інвестицій без зниження соціальної спрямованості охорони здоров'я, а також у визначенні оптимальних механізмів регулювання та контролю таких партнерств для досягнення стійкого розвитку системи охорони здоров'я.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ

Останні наукові публікації вказують на зростаючий інтерес до ролі державно-приватного партнерства у реформуванні системи охорони здоров'я. Так, у міжнародному огляді розглядаються базові моделі взаємодії державного (комунального) та приватного секторів у сфері охорони здоров'я як засобу модер-

нізації медичної інфраструктури за обмеженого бюджетного фінансування, зокрема підкреслюється гнучкість управління та оптимізація ресурсів, що характерні для державно-приватного партнерства механізмів.

Українські дослідження зосереджені на оцінці ефективності цих механізмів в національних умовах: зокрема, аналізується інституційна та регуляторна підтримка ДПП як інструменту залучення приватного капіталу до критично важливих секторів, включно з охороною здоров'я.

Вак М. А. та інші показали, що державно-приватні партнерства у цифровій охороні здоров'я підвищують доступність, якість і ефективність послуг, водночас створюючи етичні та управлінські виклики. Вони наголошують на необхідності ранньої реалізації етичних принципів для балансу між фундаментальними цінностями та інноваціями і закликають до подальших досліджень "суспільної користі" та комерціалізації цифрового здоров'я [1, с. 129].

Воронін Д. дослідив потенціал системи показників для моніторингу економічної ефективності державних гарантій, вдосконалення бюджетного планування та визначення стратегічних пріоритетів політики охорони здоров'я, що дозволяє оцінювати фінансову стабільність галузі та підвищувати результативність реалізації Програми медичних гарантій у воєнний і поствоєнний періоди [2].

Rejeb A. та інші підкреслюють ключову роль державно-приватного партнерства у гармонізації цілей державної політики з гнучкістю приватного сектору, зокрема у сфері стійкої інфраструктури та вирішення проблем урбанізації. Вони відзначають складність фінансування державно-приватного партнерства, потребу практичних інструментів оцінки та перспективність досліджень у сфері охорони здоров'я під час глобальних криз [4, с. 213—237].

Галинська Ю. В., Щербаченко В. О., Ярова І. Є. досліджують роль державно-приватного партнерства як інструменту післявоєнної відбудови України та адаптації європейського досвіду до національних умов, підкреслюючи необхідність нормативно-правової бази, управління ризиками, залучення інвесторів і балансу між публічними та приватними інтересами [6].

Ромашка С. аналізує фінансування охорони здоров'я під час війни з росією та його післявоєнний розвиток, вказуючи на фінансову нестабільність, корупцію та неефективне використання ресурсів як ключові виклики. Вона обґрунтовує потенціал державно-приватного партнерства для мобілізації додаткових ресурсів, підвищення ефективності системи охорони здоров'я та важливість міжнародного співробітництва і комплексних реформ [14].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження механізмів державно-приватного партнерства у системі фінансування охорони здоров'я України як інструменту реалізації соціальної політики, аналіз ефективності державного (комунального) та приватного фінансування медичних послуг, оцінка ставлення населення до доступності та якості медичних послуг, а також визначення перспек-

тив розвитку державно-приватного партнерства для підвищення доступності, ефективності та якості системи охорони здоров'я.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Система фінансування охорони здоров'я України в умовах обмежених бюджетних ресурсів, воєнних викликів та зростаючих соціальних потреб населення потребує пошуку альтернативних та комплементарних механізмів залучення фінансових, управлінських і технологічних ресурсів. Одним із таких механізмів є державно-приватне партнерство, яке розглядається як інструмент реалізації соціальної політики у сфері охорони здоров'я.

Аналіз структури фінансування охорони здоров'я свідчить про домінування бюджетних джерел, водночас значною залишається частка приватних витрат населення, зокрема прямих платежів за медичні послуги та лікарські засоби. Така ситуація негативно впливає на доступність медичної допомоги для соціально вразливих груп та актуалізує необхідність впровадження механізмів, здатних зменшити фінансове навантаження на домогосподарства. Державно-приватне партнерство забезпечує поєднання державних соціальних гарантій із інвестиційним потенціалом приватного сектору.

Практика реалізації державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я України охоплює різні моделі взаємодії, зокрема концесійні угоди, договори управління, аутсорсинг окремих медичних та сервісних функцій, а також спільне фінансування інфраструктурних проєктів. Такі форми співпраці спрямовані на модернізацію матеріально-технічної бази закладів охорони здоров'я, впровадження сучасних медичних технологій та підвищення якості надання медичних послуг [3; 5, с. 79—86].

Особливе значення має розподіл ризиків між державним і приватним партнерами, що дозволяє зменшити бюджетне навантаження та водночас забезпечити контроль за дотриманням соціальних стандартів. Держава зберігає регуляторну та контрольну функції, визначає пріоритети соціальної політики та гарантує доступність базових медичних послуг, тоді як приватний сектор забезпечує інвестиції, управлінську ефективність та інноваційний розвиток [7, с. 181; 8].

Впровадження та розвиток механізмів державно-приватного партнерства у системі фінансування охорони здоров'я сприяє реалізації соціальної політики шляхом підвищення ефективності використання ресурсів, розширення доступу населення до якісних медичних послуг та забезпечення стійкості системи охорони здоров'я в умовах соціально-економічних трансформацій [9, с. 108—117; 10, с. 309-331; 11, с. 36—41].

Державно-приватне партнерство — це форма довгострокової взаємодії між державними органами та приватним сектором, спрямована на фінансування, створення, модернізацію та управління об'єктами суспільної інфраструктури або надання соціально значущих послуг на умовах розподілу ризиків, відповідальності та вигод [12, с. 71—87; 13, с. 36—63].

Для наочного відображення різноманіття механізмів державно-приватного партнерства у фінансуванні охо-

Таблиця 1. Типологія механізмів державно-приватного партнерства у фінансуванні охорони здоров'я

Критерій класифікації	Види ДПП	Характеристика	Приклад у сфері охорони здоров'я
За формою участі приватного партнера	Контрактна модель	Приватний партнер виконує окремі функції без володіння об'єктом	Аутсорсинг лабораторних послуг
	Інституційна модель	Створення спільного підприємства	Спільне управління медичним центром
За ступенем передачі ризиків	Мінімальна передача ризиків	Основні ризики несе держава	Договір на технічне обслуговування
	Часткова передача ризиків	Ризики розподіляються між партнерами	Управління лікарнею приватним оператором
	Повна передача ризиків	Приватний партнер несе більшість ризиків	Конcessія закладу охорони здоров'я
За функціональним призначенням	Проектування	Приватний партнер розробляє проєкт	Проектування лікарняних комплексів
	Будівництво та експлуатація	Повний цикл створення та управління	Будівництво та експлуатація діагностичного центру
За джерелами фінансування	Бюджетне фінансування	Поєднання бюджетних і приватних коштів	Закупівля обладнання з бюджетною підтримкою
	Приватне фінансування	Проєкт реалізується за кошти бізнесу	Приватні клініки у рамках ДПП
За тривалістю партнерства	Короткострокове	До 5 років	Контракти на сервісне обслуговування
	Середньострокове	5-15 років	Управління закладом охорони здоров'я
	Довгострокове	Понад 15 років	Конcessійні проєкти лікарень

Джерело: сформовано на основі [14; 15, с. 356—362].

рони здоров'я представлено класифікацію основних форм державно-приватного партнерства за критеріями: участь приватного партнера, передача ризиків, функціональне призначення, джерела фінансування та тривалість партнерства (табл. 1).

Таблиця 1 демонструє класифікацію механізмів державно-приватного партнерства у фінансуванні охорони здоров'я за формою участі приватного партнера, ступенем передачі ризиків, функціональним призначенням, джерелами фінансування та тривалістю партнерства. Контрактна та інституційна моделі відображають різні рівні участі приватного сектора, від виконання окремих функцій до спільного управління закладами. Передача ризиків варіює від мінімальної, коли основні ризики несе

держава, до повної, коли приватний партнер бере на себе ключові фінансові та операційні зобов'язання. Функціональна класифікація охоплює проєктування, будівництво та експлуатацію, а джерела фінансування — державне (бюджетне) фінансування або приватні кошти. Тривалість партнерства визначає горизонти реалізації проєктів: від короткострокових контрактів до довгострокових концесійних проєктів лікарень. Така типологія дозволяє систематизувати форми державно-приватного партнерства і визначити оптимальні механізми залучення приватного капіталу для підвищення ефективності та стійкості системи охорони здоров'я.

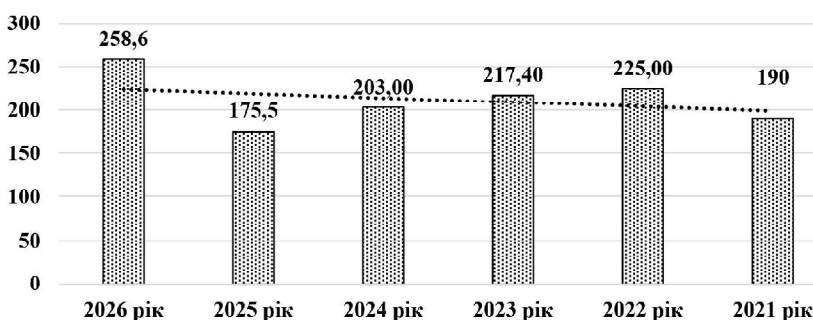
Аналіз динаміки бюджетного фінансування охорони здоров'я України у 2021—2026 роках свідчить про поступове зростання номінальних видатків, що зумовлено як реформуванням системи фінансування, так і необхідністю підтримки медичної галузі в умовах воєнних викликів. Водночас, незважаючи на збільшення обсягів бюджетних асигнувань, їх частка у валовому внутрішньому продукті та загальних видатках бюджету залишається відносно стабільною, що обмежує можливості розширення доступності та якості медичних послуг.

Для наочного відображення тенденцій зміни обсягів бюджетного фінансування охорони здоров'я України у 2021—2026 роках доцільно звернутися до графічного представлення відповідних показників, поданих на рисунку 1, який відображає динаміку бюджетних видатків на охорону здоров'я у зазначений період.

Аналіз даних, поданих на рисунку, свідчить про нерівномірну динаміку бюджетного фінансування охорони здоров'я України у 2021—2026 роках. У 2021 році обсяг фінансування відповідав передвоєнному рівню бюджетної підтримки галузі. У 2022—2023 роках зафіксовано зростання видатків, зумовлене необхідністю забезпечення безперервної роботи системи охорони здоров'я, підтримки закладів охорони здоров'я та реагування на зростання соціальних і гуманітарних потреб населення.

У 2024—2025 роках спостерігалася нестабільність бюджетного фінансування, що свідчить про обмежені можливості держави щодо довгострокового нарощування видатків на медицину. Зростання фінансування у 2026 році відображає прагнення посилити соціальну спрямованість політики, проте галузь залишається залежною від бюджетних ресурсів, що обґрунтовує розвиток державно-приватного партнерства для диверсифікації фінансування, залучення приватних інвестицій та підвищення стійкості системи охорони здоров'я.

З метою поглиблення аналізу територіальних особливостей бюджетного фінансування охорони здоров'я доцільно

**Рис. 1. Державні витрати на охорону здоров'я за 2021—2026 роками, млрд грн**

Джерело: сформовано на основі [16].

розглянути розподіл відповідних видатків на регіональному рівні. У цьому зв'язку на рисунку 2 подано динаміку та структуру бюджетних видатків на охорону здоров'я у Вінницькій області у 2020—2025 роках, що дозволяє простежити зміни обсягів фінансування та оцінити їх відповідність соціальним потребам регіону.

Аналіз бюджетних видатків на охорону здоров'я у Вінницькій області за 2020—2025 роки свідчить про суттєві коливання обсягів фінансування на регіональному рівні. У 2020 році зафіксовано найвищий обсяг видатків, що пояснюється необхідністю реагування на епідеміологічні виклики та реалізацією додаткових програм підтримки медичної сфери. У подальші роки спостерігається тенденція до скорочення фінансування, зокрема у 2021—2022 роках, що відображає обмеження бюджетних можливостей та перерозподіл ресурсів у масштабах країни [16].

У 2023 році відбулося тимчасове зростання бюджетних асигнувань, пов'язане з потребою відновлення функціонування закладів охорони здоров'я та забезпечення безперервності надання медичних послуг в умовах воєнного стану. Водночас у 2024–2025 роках знову простежується зменшення обсягів фінансування, що свідчить про нестабільність бюджетної підтримки охорони здоров'я на регіональному рівні та залежність галузі від загальнодержавних фінансових рішень [16].

Незважаючи на соціальну спрямованість державної політики, регіональні системи охорони здоров'я залишаються вразливими до зовнішніх викликів і бюджет-

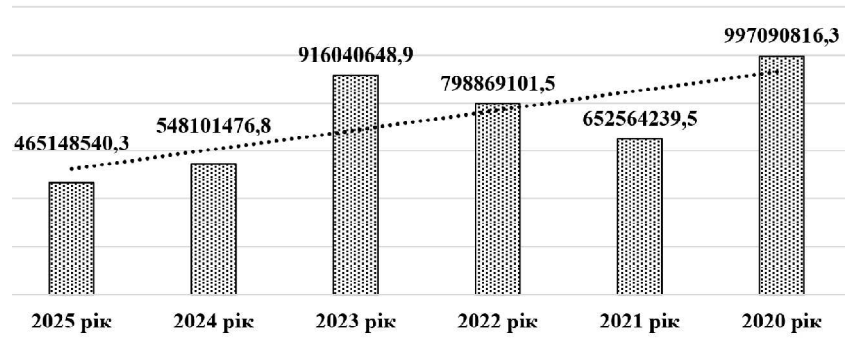


Рис. 2. Розподіл бюджетних видатків на охорону здоров'я у 2020—2025 р. у Вінницькій обл., грн

Джерело: сформовано на основі [16].

них обмежень. У таких умовах державно-приватне партнерство може забезпечити додаткове фінансування, модернізацію інфраструктури та підвищення доступності медичних послуг.

З метою оцінки доступності первинної медичної допомоги проаналізовано результати соціологічного опитування, проведеного Центром Разумкова на замовлення Асоціації приватних закладів охорони здоров'я України. Опитування здійснювалося методом face-to-face в обласних центрах та містах з чисельністю населення понад 200 тис. осіб на територіях, що контролюються урядом України; опитано 2 013 респондентів віком від 18 років [17].

Аналіз відповідей на питання щодо укладання декларації з сімейним лікарем дає змогу оцінити рівень охоплення населення первинною медичною допомогою як ключового елемента реалізації державних соціальних гарантій у сфері охорони здоров'я. Отримані результати свідчать про загальну доступність первинних медичних послуг, водночас наявність частки населення



Рис. 3. Рівень укладання декларації з сімейним лікарем, % опитаних

Джерело: сформовано на основі [17].

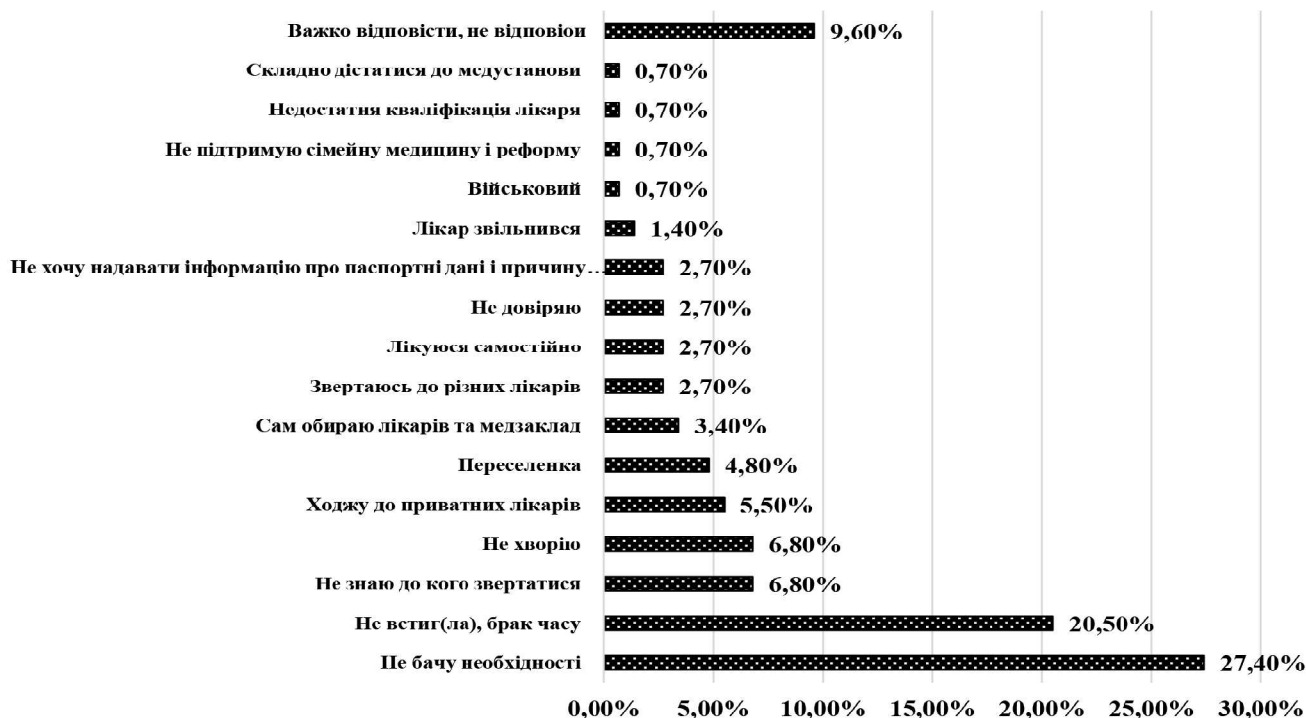


Рис. 4. Розподіл відповідей респондентів щодо причин неукладання декларації з лікарем, % опитаних

Джерело: сформовано на основі [17].

без декларацій вказує на збереження організаційних обмежень.

Отримані дані підтверджують доцільність розвитку державно-приватного партнерства як механізму розширення доступу населення до медичних послуг та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів у системі охорони здоров'я. На рисунку 3 наведено результати опитування респондентів на питання "Чи уклали ви декларацію з сімейним лікарем, % опитаних", що наочно ілюструє рівень охоплення населення первинною медичною допомогою.

Результати опитування, представлені на рисунку 3, свідчать, що переважна більшість респондентів (92,1 %) уклали декларацію з сімейним лікарем у державних або комунальних закладах охорони здоров'я. Лише 6,4 % населення скористалися послугами приватних закладів охорони здоров'я для укладання декларації, тоді як 1,6 % респондентів не змогли відповісти або не були впевнені у своєму виборі. Статистика свідчить, що державні (комунальні) заклади охорони здоров'я залишаються основним джерелом первинної допомоги, підкреслюючи потребу їх фінансування та модернізації. Водночас невелика частка приватного сектору демонструє потенціал розвитку державно-приватного партнерства для розширення доступу до медичних послуг і підвищення їх ефективності.

Для детальнішого розуміння причин, через які частина населення не уклала декларацію з сімейним лікарем, доцільно розглянути результати відповідного опитування. На рисунку 4 зображено розподіл відповідей респондентів щодо основних причин відсутності декларації, що дозволяє оцінити бар'єри доступу до первинної медичної допомоги та визначити потенційні напрями розвитку державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я.

Результати опитування, представлені на рисунку 4, демонструють основні причини, через які частина населення не уклала декларацію з сімейним лікарем. Найпоширенішою відповіддю (27,4 %) було "не бачу необхідності", що свідчить про недостатнє усвідомлення важливості первинної медичної допомоги серед частини населення. Другу за поширеністю причину становлять обмеження часу — "не встиг(ла), брак часу" (20,5 %), що вказує на організаційні бар'єри у доступі до медичних послуг.

Менш поширені відповіді включають невизначеність щодо контакту з лікарем (6,8 %), відсутність захворювань (6,8 %) та звернення до приватних лікарів (5,5 %). Інші причини, такі як переселення (4,8 %), самостійний вибір лікарів (3,4 %) або недовіра до системи (2,7 %), свідчать про існування соціальних і структурних бар'єрів у доступі до надання первинної медичної допомоги за кошти бюджету.

Невелика частка респондентів зазначила проблеми, пов'язані з лікарями або інфраструктурою, зокрема звільнення лікаря, складність доїзду до медустанови, недостатню кваліфікацію та незгоду з реформою ($\leq 1,4$ %). Загалом 9,6 % респондентів не змогли дати однозначну відповідь.

Отримані дані свідчать, що окрім державних гарантій, для підвищення рівня охоплення населення первинною медичною допомогою важливе впровадження додаткових механізмів, таких як державно-приватне партнерство, яке може розширити мережу постачальників послуг, підвищити доступність та стимулювати інформування населення про переваги укладання декларацій.

Для оцінки громадської думки щодо реалізації принципу фінансування "гроші йдуть за пацієнтом" було поставлено питання: "Який з двох підходів до реалізації

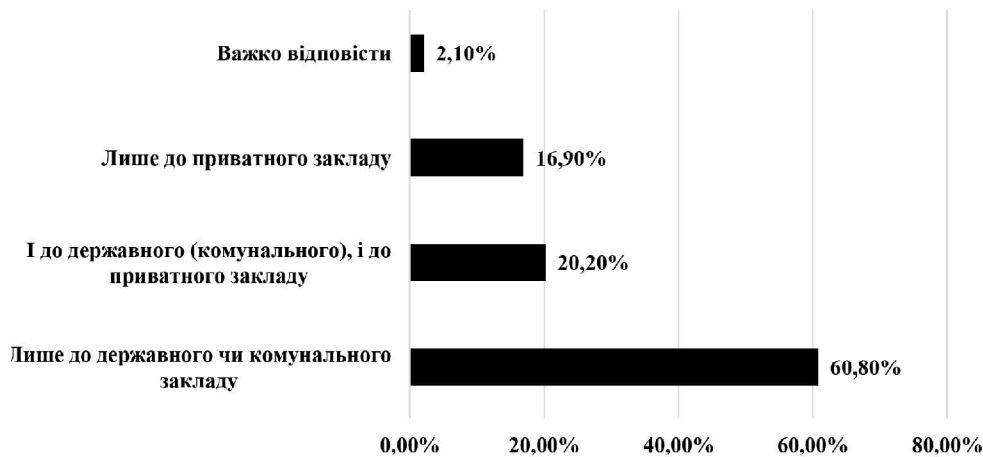


Рис. 5. Розподіл звернень респондентів за типом закладу за спеціалізованою медичною допомогою, % опитаних

Джерело: сформовано на основі [17].

принципу "Гроші йдуть за пацієнтом" Ви вважаєте більш правильним?". На рисунку 6 наведено розподіл відповідей респондентів, що дозволяє наочно оцінити переваги та сприйняття різних моделей фінансування медичних послуг населенням і визначити можливості оптимізації механізмів державно-приватного партнерства у системі охорони здоров'я.

Результати опитування, подані на рисунку 5, демонструють, до яких типів закладів населення зверталось за спеціалізованою медичною допомогою протягом останнього року. Переважна більшість респондентів (60,8 %) користувалися послугами лише державних або комунальних закладів охорони здоров'я, що свідчить про основну роль державної системи охорони здоров'я у наданні спеціалізованої допомоги. 20,2 % населення зверталися як до державних (комунальних), так і до приватних закладів, тоді як 16,9 % респондентів користувалися виключно приватними закладами охорони здоров'я. Ще 2,1 % опитаних не змогли визначитися з типом закладу. Отже, приватний сектор має значний потенціал у наданні спеціалізованих медичних послуг, що обґрунтовує розвиток державно-приватного партнерства для підвищення доступу та ефективності системи охорони здоров'я.

Щоб оцінити, до яких закладів охорони здоров'я зверталось населення за спеціалізованою допомогою протягом 2025 року, респондентам було поставлено питання: "До якого типу закладу зверталися за спеціалізованою допомогою?". На рисунку 5 наведено розподіл відповідей за типами закладів, що дозволяє наочно оцінити роль державних (комунальних) і приватних закладів охорони здоров'я у наданні спеціалізованої допомоги та визначити потенційні напрями розвитку ДПП у системі охорони здоров'я.

Результати опитування, представлені на рисунку 6, показують думку населення щодо реалізації принципу "гроші йдуть за пацієнтом". Більшість респондентів (55,1 %) вважають, що держава повинна оплачувати медичні послуги у будь-якому закладі охорони здоров'я — державному (комунальному) чи приватному — в межах визначеного тарифу, а різницю між державним тарифом та фактичною вартістю послуги у приватному закладі пацієнт має оплачувати самостійно. 28,4 % опитаних підтримують ідею, що держава повинна фінансувати медичні послуги виключно в державних та комунальних закладах, а 16,4 % респондентів не змогли дати чітку відповідь.

Ці дані свідчать про те, що більшість населення підтримує модель, яка передбачає розширення досту-



Рис. 6. Розподіл звернень респондентів за спеціалізованою медичною допомогою за типом закладу, % опитаних

Джерело: сформовано на основі [17].

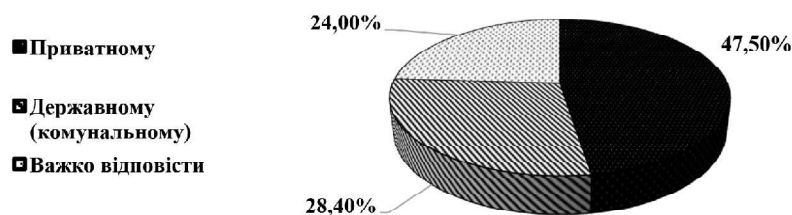


Рис. 7. Вибір респондентів між приватними і державними (комунальними) закладами охорони здоров'я, % опитаних

Джерело: сформовано на основі [17].

пу до медичних послуг через приватний сектор, що підтверджує доцільність розвитку державно-приватного партнерства у системі охорони здоров'я. Такий підхід може підвищити ефективність використання бюджетних ресурсів та забезпечити більшу свободу вибору пацієнта при отриманні медичної допомоги.

Щоб оцінити переваги населення при виборі закладу охорони здоров'я, респондентам було поставлено питання: "Якби у вас був вільний вибір, ви віддали б перевагу приватному чи державному (комунальному) лікувальному закладу?". На рисунку 7 наведено розподіл відповідей респондентів за типом закладу, що дозволяє оцінити сприйняття приватного та державного секторів та визначити потенційні напрями розвитку державно-приватного партнерства у системі охорони здоров'я.

Результати опитування, наведені на рисунку 7, демонструють переваги населення при виборі закладу охорони здоров'я за умови вільного вибору. Близько 47,5 % респондентів віддали б перевагу приватним лікувальним закладам, тоді як 28,4 % обрали державні або комунальні установи. При цьому 24 % опитаних не змогли визначитися з вибором.

Такий розподіл свідчить про високий попит на послуги приватного сектора та відображає потенціал для

розвитку державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я. Розширення участі приватних закладів охорони здоров'я у наданні послуг може забезпечити більший доступ населення до якісної медичної допомоги та підвищити ефективність використання ресурсів системи охорони здоров'я.

Щоб оцінити сприйняття населення щодо якості медичних послуг, респондентам було поставлено питання: "Які переваги приватної медицини ви відзначаєте порівняно з державною?". На рисунку 8 наведено розподіл відповідей респондентів у відсотках, що дозволяє ілюструвати основні фактори, які мотивують населення обирати приватний сектор, та визначити напрями розвитку державно-приватного партнерства у системі охорони здоров'я.

Результати опитування, представлені на рисунку 8, демонструють основні переваги приватних закладів охорони здоров'я порівняно з державними з точки зору населення. Найчастіше респонденти відзначали більш сучасне обладнання (53,8 %) та хороше устаткування (46,55 %), що підкреслює технологічну перевагу приватного сектора. Важливими факторами також були оперативність прийому за записом (40,1 %), ввічливість і уважність персоналу (36,8 %) та можливість отриман-



Рис. 8. Переваги приватних закладів охорони здоров'я порівняно з державними (комунальними) з точки зору населення, % опитаних

Джерело: сформовано на основі [17].

ня якіснішої діагностики і лікування завдяки роботі лікарів у команді (36,5 %).

Інші значущі переваги включають зручний інтер'єр (31,5 %), достатній час прийому (27,1 %) та організоване ставлення до процесу лікування (25,4 %). Менш поширені, але все ж відзначені респонденти фактори — прозора процедура оплати (23,6 %), більш кваліфіковані лікарі (20,9 %) та додаткові послуги (17,3 %). При цьому лише 5,1 % опитаних вважають, що приватна медицина не має переваг, а 8,6 % респондентів не змогли відповісти.

Отримані дані демонструють, що приватні заклади охорони здоров'я приваблюють населення комплексом як технологічних, так і сервісних переваг, що підкреслює важливість їх залучення в рамках державно-приватного партнерства для підвищення якості та доступності медичних послуг у системі охорони здоров'я.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження засвідчує, що державне фінансування охорони здоров'я України зростає, проте його обсяги залишаються обмеженими, що впливає на доступність та якість медичних послуг на регіональному рівні. Опитування населення показало, що державні заклади залишаються основним джерелом медичної допомоги, водночас значна частина респондентів віддає перевагу приватним установам через сучасне обладнання, оперативність обслуговування та високий рівень сервісу. Ці результати підкреслюють важливість розвитку державно-приватного партнерства як механізму підвищення доступності медичних послуг, ефективності використання ресурсів і покращення якості надання допомоги.

У подальших дослідженнях доцільно зосередити увагу на оцінюванні ефективності різних моделей державно-приватного партнерства у регіональному розрізі та за окремими видами послуг, а також на аналізі економічної обґрунтованості залучення приватних інвестицій у державну систему. Перспективним напрямом є вивчення впливу державно-приватного партнерства на рівень задоволеності користувачів послуг, доступність та результативність реалізації соціальної політики.

Література:

1. Bak M. A. R. et al. A scoping review of ethical aspects of public-private partnerships in digital health. *NPJ Digital Medicine*. 2025. Т. 8. vol. 1. P. 129. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41746-025-01515-3>
2. Воронін Д. В. Економічна оцінка ефективності державних гарантій у сфері охорони здоров'я. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 23. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17418994>
3. Головчук Ю. О., Поліщук С. С., Палагнюк Г. О. Імплементация програми медичних гарантій у стратегічне планування закладів охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 14. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.30>
4. Rejeb A. et al. Navigating the landscape of public-private partnership research: a novel review using latent Dirichlet allocation. *International Journal of Public Sector*

Management. 2025. Т. 38. vol. 2. P. 213–237. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-09-2023-0263>

5. Головчук Ю. О., Паламаренко Я. В., Рисинець Т. П., Мазур Г. М. Соціальний менеджмент як інструмент запобігання міжвіковим конфліктам у проєктному середовищі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 16. С. 79—86. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814>

6. Галинська Ю. В., Щербаченко В. О., Ярова І. Є. Державно-приватне партнерство як інструмент післявоєнної відбудови України в умовах сучасних трансформацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 22. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17294624>

7. Yue X. et al. Evolutionary game model for the behavior of private sectors in elderly healthcare public-private partnership under the condition of information asymmetry. *BMC Health Services Research*. 2025. Т. 25. vol. 1. P. 181. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12913-025-12321-8>

8. Gatome-Munyua A. et al. Reducing fragmentation of primary healthcare financing for more equitable, people-centred primary healthcare. *BMJ global health*. 2025. Т. 10. vol. 1. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2024-015088>

9. Ольшанський О. Державно-приватне партнерство як сучасний інструмент економічної модернізації. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. № 11. С. 108—117. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-108-117>

10. Kumar V. et al. Generative AI in marketing: Promises, perils, and public policy implications. *Journal of Public Policy & Marketing*. 2025. Т. 44. vol. 3. P. 309—331. DOI: <https://doi.org/10.1177/07439156241286499>

11. Пазєєва Г. Диверсифікація джерел фінансового забезпечення системи управління закладами охорони здоров'я. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 36—41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-5>

12. Попов М., Комаровський І., Супрунець Д. Державно-приватне партнерство в сфері охорони здоров'я. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2025. № 33. С. 71—87. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb332025323996>

13. Nelson K., Lindh A., Dalen P. Social sustainability in the decarbonized welfare state: Social policy as a buffer against poverty related to environmental taxes. *Global Social Policy*. 2025. Т. 25. vol. 1. P. 36—63. DOI: <https://doi.org/10.1177/14680181231217659>

14. Ромашка С. Фінансування охорони здоров'я в Україні під час повномасштабної війни та прогноз на післявоєнний період. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14922016>

15. Яковенко І., Марухленко О., Панченко А. Державно-приватне партнерство як стратегічний напрям співпраці суб'єктів господарювання та органів державного та регіонального управління. *Економічний простір*. 2025. № 204. С. 356—362. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.356-362>

16. Обласний бюджет Вінницької області. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/0210000000/info/indicators> (дата звернення: 19.01.2026).

17. Центр Разумкова. Результати соціологічного опитування. Приватна медицина — перспектива розвитку в Україні. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/privatna-medytyna-perspektyva-rozvytku-v-ukraini> (дата звернення: 19.01.2026).

References:

1. Bak, M. A. R. (2025), "A scoping review of ethical aspects of public-private partnerships in digital health", NPJ Digital Medicine, vol. 8, no. 1, pp. 129. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41746-025-01515-3>
2. Voronin, D. V. (2025), "Economic assessment of the effectiveness of state guarantees in healthcare", Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii, vol. 23. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17418994>
3. Holovchuk, Y., Polishchuk, S. and Palahniuk, H. (2025), "Implementation of the medical guarantees program in the strategic planning of healthcare institutions", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 14. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.30>
4. Rejeb, A. (2025), "Navigating the landscape of public-private partnership research: a novel review using latent Dirichlet allocation", International Journal of Public Sector Management, vol. 38, no. 2, pp. 213—237. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-09-2023-0263>
5. Holovchuk, Y. O. Palamarenko, Y. V., Rysynets, T. P. and Mazur G. M. (2025), "Social management as a tool for preventing inter-age conflict in the project environment", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 16, pp. 79—86. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814>
6. Halynska, Y. V., Shcherbachenko, V. O. and Yarova, I. Y. (2025), "Public-private partnership as a tool for Ukraine's post-war reconstruction amid contemporary transformations", Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii, vol. 22. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17294624>
7. Yue, X. (2025), "Evolutionary game model for the behavior of private sectors in elderly healthcare public-private partnership under the condition of information asymmetry", BMC Health Services Research, vol. 25, no. 1, pp. 181. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12913-025-12321-8>
8. Gatome-Munyua, A. (2025), "Reducing fragmentation of primary healthcare financing for more equitable, people-centred primary healthcare", BMJ global health, vol. 1, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2024-015088>
9. Olshanskyi, O. (2025), "Public-private partnerships as a modern tool for economic modernization", Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia. vol. 11, pp. 108—117. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-108-117>
10. Kumar, V. (2025), "Generative AI in marketing: Promises, perils, and public policy implications. Journal of Public Policy & Marketing, vol. 44, no. 3, pp. 309—331. DOI: <https://doi.org/10.1177/07439156241286499>
11. Paziieieva, H. (2025), "Diversification of sources of financial support for the healthcare facility management system", Stalyi rozvytok ekonomiky. vol. 4. no. 55, pp. 36—41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-5>
12. Popov, M., Komarovskiy, I., and Suprunets, D. (2025), "Public-private partnership in healthcare", Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia, no. 33, pp. 71—87. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb332025323996>
13. Nelson, K., Lindh, A. and Dalen, P. (2025), "Social sustainability in the decarbonized welfare state: Social policy as a buffer against poverty related to environmental taxes", Global Social Policy, vol. 25, no. 1, pp. 36—63. DOI: <https://doi.org/10.1177/14680181231217659>
14. Romashka, S. (2025), "Healthcare financing in Ukraine during full-scale war and forecast for the post-war period", Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii, vol. 15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14922016>
15. Iakovenko, I., Marukhlenko, O., and Panchenko, A. (2025), "Public-private partnership as a strategic direction for cooperation between economic entities and state and regional authorities", Ekonomichniy prostir, vol. 204, pp. 356—362. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.356-362>
16. Openbudget (2026), "Regional budget of Vinnytsia region", available at: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/0210000000/info/indicators> (Accessed 19 Jan 2026).
17. Razumkov Center (2026), Results of a sociological survey. "Private healthcare — prospects for development in Ukraine", available at: <https://razumkov.org.ua/statti/privatna-medytyna-perspektyva-rozvytku-v-ukraini> (Accessed 19 Jan 2026).

Стаття надійшла до редакції 19.01.2026 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

А. М. Третяк,
 д. е. н., професор, член-кореспондент НААН України,
 Білоцерківський національний аграрний університет
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1154-4797>
 В. М. Третяк,
 д. е. н., професор, Сумський національний аграрний університет
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6779-1941>
 Р. А. Третяк,
 к. е. н., ДНП "Державний університет "Київський Авіаційний Інститут"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4980-3002>
 В. Б. Ляшинський,
 доктор філософії., ТОВ "Агроеліоративні технології"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4331-9815>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.55

ІННОВАЦІЇ У ГАЛУЗІ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ ТА ЗЕМЛЕВПОРЯДКУВАННЯ: ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ІННОВАЦІЙ

A. Tretiak,
 Doctor of Economic Sciences, Professor, Chief Researcher, Bila Tserkva National Agrarian University
 V. Tretiak,
 Doctor of Economic Sciences, Professor, Sumy National Agrarian University
 R. Tretiak,
 PhD in Economics, State Non-Profit Enterprise "State University "Kyiv Aviation Institute"
 V. Lyashinsky,
 PhD in Economics, Agri Meliorative Technologies LTD

INNOVATIONS IN THE FIELD OF LAND USE AND LAND USE PLANNING: ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND INNOVATION EFFICIENCY

У статті обґрунтовано, що станом на 2026 рік інтеграція штучним інтелектом (ШІ), великої бази даних та блокчейну дозволила сформувати перелік ТОП-5 найбільш ефективних інновацій у галузі землекористування та землепорядкування. Цей перелік базується на показниках економічної вигоди, швидкості впровадження та впливу на сталий розвиток, зокрема: 1) Цифрові двійники територій землекористування (Digital Twins). 2) Блокчейн системи землепорядкування-і смарт-контракти. 3) Нетрадиційне (диференційоване) землекористування та кліматична адаптація. 4) Роботизоване землепорядне знімання, яке базується на роєві робототехніці та дронах (Swarm Robotics & Drones). 5) Автоматизований супутниковий моніторинг (AI-Driven RS). Одночасно з'ясовано відношення суспільства до результатів наукових досліджень в галузі землекористування та землепорядкування та причини незадовільної реалізації інновацій професіоналами землепорядниками і освітянами землепорядного профілю.

The article substantiates that as of 2026, the integration of artificial intelligence (AI), big data, and blockchain has made it possible to form a TOP-5 list of the most effective innovations in land use and land use planning. This list is based on indicators of economic benefit, speed of implementation, and impact on sustainable development, in particular: 1) Digital twins of land use territories (Digital Twins). The effectiveness of digital twins allows you to model the consequences of any decisions (changing the structure of land use types or landscape, development, etc.) in a virtual environment before their implementation. The result of digital twins is a reduction in design costs by 25-30% and prevention of land use planning errors. 2) Blockchain-based land use planning systems and smart contracts. The effectiveness of blockchain-based land use planning systems consists in the complete impossibility of falsifying data on ownership or boundaries of land plots, as well as automated design. The result of blockchain-based land use planning systems is the minimization of corruption risks and acceleration of processes and transactions by 5- 10 times. 3) Non-conventional (differentiated) land use and climate adaptation. The effectiveness of Variable Rate Technology lies in software that automatically divides a field into micro-zones, determining the optimal seeding and fertilization rate for each land plot, as well as modeling the reduction of land intensity, the impact of climate on desertification, land protection measures, and optimization of the structure of land categories and types (subtypes) of land use. The result of Variable Rate Technology is resource savings (reduction of land intensity, fuel, and fertilizers) by 15-20% and preservation of soil fertility. 4) Robotic land planning surveying based on Swarm Robotics & Drones. The effectiveness of Swarm Robotics & Drones consists in the creation of high-precision orthophoto maps and topographic maps within hours instead of weeks. The result of Swarm Robotics & Drones is a 40% reduction in the cost of land use planning works and an increase in measurement accuracy to the millimeter level. 5) Automated satellite monitoring (AI-Driven RS). The effectiveness of AI-Driven RS lies in the automatic detection of non-target land use, illegal logging, or unauthorized occupation of land plots in real time. The result of AI-Driven RS is almost 100% territorial coverage without the need for on-site inspections by inspectors, etc.

At the same time, the article clarifies society's attitude toward the results of scientific research in the field of land use and land use planning, as well as the reasons for the unsatisfactory implementation of innovations by professional specialists in land management and educators of the land use planning profile.

Ключові слова: Використання та охорона земель, землекористування, землевпорядкування, штучний інтелект, ефективність інновацій, землевпорядна наука.

Key words: land use and protection, land use, land use planning, artificial intelligence, innovation efficiency, land planning science.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Передумовами інноваційного розвитку землекористування та землевпорядкування є впровадження інклюзивних механізмів планування використання та охорона земель та управління земельними ресурсами. Тому й виникає потреба у прийнятті нестандартних рішень, що вимагають високого рівня не стільки традиційного інтелекту, скільки креативності землепорядників та землекористувачів. У 2026 році світ наукових публікацій зазнає трансформацій, порівнянних хіба що з цифровим вибухом останнього десятиліття. Поява генеративного штучного інтелекту, загострення глобальних викликів як-от кліматичні катастрофи та криза демократій, а також переформатування академічних підходів створюють нову реальність у сфері досліджень [1].

За результатами опитування понад 200 українських компаній, 93% вже використовують ШІ у своїй діяльності. Більше того, 62% бізнесів фіксують позитивний вплив ШІ на продуктивність та економічні показники, що свідчить про перехід від тестування до реальної бізнес-цінності [2]. Опитування проведено шляхом онлайн-анкетування та в результаті отримано 207 верифікованих відповідей українських компаній. Найбільш представлена галузь — ІТ та телеком (29%), далі йдуть агропромисловий комплекс (15%), фінанси та банківська сфера (8,7%), гуртова й роздрібна торгівля (8,2%), маркетинг і PR (7,2%), освіта (6,3%) та інші (25,6%) [2]. Для галузі землекористування та землевпорядкування найбільш цікавими є агропромисловий комплекс і освіта.

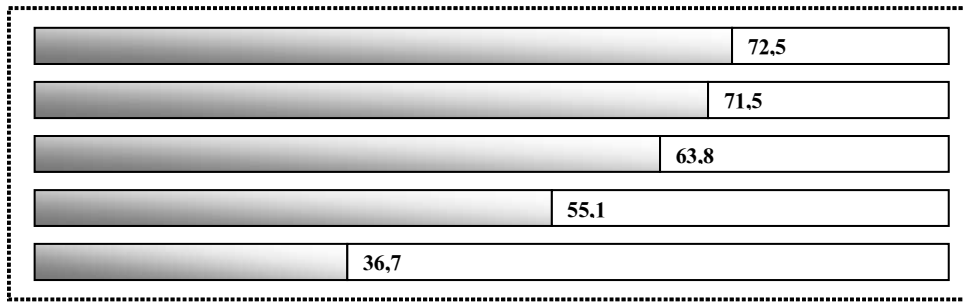


Рис. 1. Аналіз ключових мотивів запровадження штучного інтелекту (ШІ) в бізнесі

Джерело: [2].

Головний мотив впровадження штучного інтелекту (ШІ) — автоматизація рутинних завдань та інші операційні задачі, що говорить про те, що ШІ поки частіше оптимізує, ніж трансформує бізнес а відповідно і організацію використання та охорони земель. Аналіз ключових мотивів запровадження штучного інтелекту (ШІ) приведений на рис 1.

Отже, штучний інтелект (ШІ) дозволить революціонізувати землекористування та землевпорядкування завдяки автоматизації аналізу супутникових знімків, прогнозуванню використання і охорони земель, нетрадиційному землекористуванню (зокрема, точному землеробству: автоматизації зрошення, моніторингу посівів тоо), оптимізації планувальних та управлінських рішень землевпорядних процесів для підвищення точності та швидкості, а також інтеграції ГІС із моделюванням сталого (збалансованого) розвитку землекористування.

Найефективніші новації охоплюють машинне навчання для аналізу зображень, автоматизацію знімання, проектування і моніторингу стану земель та ґрунту й рослин, а також прогнозування тенденцій змін структури і режиму землекористування, що дозволяє створювати розумніші та стійкіші системи управління земельними ресурсами і землекористуванням.

Крайні 20 років знизилась ефективність організації використання земель в Україні а уряди України самоусувалися від вирішення наявних проблем шляхом здійснення землеустрою та організації ефективного управління земельними ресурсами [3, 4]. Такий стан обумовлює реалізації ефективних інновацій у галузі землекористування та землевпорядкування. Зокрема щодо: 1) потреби у стандартизації даних та розробці новітньої методології землевпорядного проектування, яка базується на парадигмі: "простір — територія — система землекористування — режим землекористування — земельна ділянка" [5] та формування сталого (збалансованого) землекористування і автоматизованого проектування; 2) необхідності адаптації законодавчої бази до ШІ-рішень; 3) потреби у підготовці фахівців та розвитку інфраструктури для впровадження ШІ у землевпорядній галузі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є формування напрямів інновацій у галузі землекористування та землевпорядкування пов'язаних із розвитком штучного інтелекту в контексті землевпорядної науки, професіоналів землевпорядників та освітян землевпорядного профілю а також оцінкою ефективності інновацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Станом на 2026 рік інтеграція штучним інтелектом (ШІ), великих даних та блокчейну сформувала новий перелік найбільш ефективних інновацій у землекористуванні та землевпорядкування. Цей рейтинг базується на показниках економічної вигоди, швидкості впровадження та впливу на сталий розвиток, зокрема:

1. Цифрові двійники територій землекористування (Digital Twins).

Це найбільш комплексна інновація, що поєднує 3D-моделювання, дані технології дистанційного зондування (Light Detection and Ranging, LiDAR), що використовує лазерні імпульси для точного вимірювання відстаней до об'єктів, створення детальних 3D-карт та аналізу навколишнього простору екосистем землекористування, працюючи як "лазерний радар" та сенсори IoT (інтернету речей, який включає маленькі пристрої, оснащені датчиками, що збирають дані про фізичне середовище (температуру, вологість, рух тощо), передають їх через Інтернет або інші мережі для аналізу та автоматичного керування), що роблять звичайні об'єкти землекористування "розумними", а це відповідно дозволяє оптимізувати процеси регулювання режиму типів (підтипів) землекористування, як наприклад, структуру посівів, автоматичний полив або моніторинг змін в ґрунті чи посівах культур в сільському господарстві.

Ефективність цифрових двійників дозволяє моделювати наслідки будь-яких рішень (зміна структури типів землекористування чи ландшафту, забудова тощо) у віртуальному середовищі перед їх реалізацією [6, 7, 8].

Результат цифрових двійників — це скорочення витрат на проектування на 25-30% та запобігання землевпорядним помилкам.

2. Блокчейн системи землевпорядкування-і смарт-контракти.

Перехід від класичних баз даних до розподілених вузлів мережі блокчейну системи землевпорядкування [9].

Ефективність блокчейн системи землевпорядкування — це повна неможливість підробки даних про власність або межі ділянок [10], автоматизоване проектування. Смарт-контракти автоматизують процеси оренди земель чи купівлі-продажу без участі брокерів.

Результат блокчейн системи землевпорядкування зниження корупційних ризиків до мінімуму та прискорення процесу і транзакцій у 5—10 разів.

3. Нетрадиційне (диференційоване) землекористування та кліматична адаптація, що базуються на нетрадиційних технологіях [11] та технології змінної швидкості (Variable Rate Technology).

Наприклад, зниження рівня землеємності, впливу клімату на опустелювання, охорона земель, оптимізація структури земельних угідь та типів (підтипів) землекористування або частина екосистеми точного землеробства, яка базується на ШІ-аналізі ґрунтів.

Ефективність Variable Rate Technology — це програмне забезпечення автоматично розділяє поле на мікрозони, визначаючи оптимальну норму висіву та добрив для кожної ділянки та моделювання зниження рівня землеємності, впливу клімату на опустелювання, заходів із охорони земель, оптимізації структури земельних угідь та типів (підтипів) землекористування.

Результат Variable Rate Technology — це економія ресурсів (зниження землеємності, палива, добрив) на 15—20% та збереження родючості ґрунтів.

4. Роботизоване землевпорядне знімання, яке базується на розв'язанні робототехніки та дронах (Swarm Robotics & Drones).

Заміна традиційних тахеометрів роями автономних дронів та наземних роботів.

Ефективність Swarm Robotics & Drones — це створення високоточних ортофотопланів та топографічних карт за лічені години замість тижнів.

Результат Swarm Robotics & Drones — це зниження вартості землевпорядних робіт на 40% і підвищення точності вимірювань до міліметрів.

5. Автоматизований супутниковий моніторинг (AI-Driven RS).

Використання нейромереж для аналізу мультиспектральних знімків (наприклад, від супутників Sentinel або Planet) тощо.

Ефективність AI-Driven RS — це автоматичне виявлення нецільового використання земель, незаконних вирубок або самовільного захоплення ділянок у режимі реального часу [12].

Результат AI-Driven RS це майже 100% охоплення територій без потреби виїзду інспекторів на місце тощо.

Отже, концептуальні основи інноваційного розвитку землекористування та землевпорядкування полягають у вдосконаленні системи підвищення ефективності планування використання земель, територіально-просторового розвитку землекористування, землеустрою, внутріфункціонального землевпорядкування, обліку та оцінки земель, земельних ділянок, землекористування і їх екосистемних послуг, державного управління земельними ресурсами та землекористуванням, розробці проектів організації території, що передбачають новітні технології проектування.

В цьому зв'язку нами досліджено з використанням штучного інтелекту (ШІ) та пошукової системи Google.com, окремі аспекти щодо відношення суспільства, професіоналів землевпорядників та освітян землевпорядного профілю до результатів наукових досліджень щодо інновацій в галузі землекористування та землевпорядкування.

На запитання 1: Які запити активної частини суспільства на результати наукових досліджень в галузі землекористування та землевпорядкування?

ШІ систематизував відповідь: Активна частина суспільства очікує від досліджень у сфері землекористування та землевпорядкування практичної цінності — прозорих рішень для сталого розвитку, ефективного управління, збереження довкілля та справедливості, зосереджуючись на таких аспектах як оптимізація просторового планування, екологічна стійкість (поглинання вуглецю лісами), моніторинг земель через сучасні технології (LIDAR, 3D-моделювання), що відповідають інтересам людей, а не лише вузьких груп, з акцентом на екологічну стійкість, енергоефективність та раціональне землекористування, щоб наукові результати реально працювали на благо.

На запитання 2: Які запити професійних землевпорядників на результати наукових досліджень в галузі землекористування та землевпорядкування?

ШІ систематизував відповідь: Професійні землевпорядники шукають наукові дослідження в галузі оптимізації землекористування (раціональне використання земель, агроландшафти), моделювання та прогнозування (зміни в землекористуванні, вплив на екологію), інноваційні технології (ДЗЗ, ГІС, 3D моделювання), правові аспекти (вдосконалення законодавства, судова практика) та економічні оцінки (ринкова вартість земель, інвестиції), а також питання земельної реформи (розпаювання, консолідація), управління земельними ресурсами (цифровізація кадастру) та екологічної безпеки землекористування.

На запитання 3: Які запити освітян землевпорядного профілю на результати наукових досліджень в галузі землекористування та землевпорядкування?

ШІ систематизував відповідь: Освітяни землевпорядного профілю вимагають від наукових досліджень у галузі землекористування та землевпорядкування результатів, що стосуються інтеграції європейських практик (зокрема, територіального планування), екологізації та стійкості землекористування, впровадження інноваційних технологій та методології для вирішення комплексних проблем, пов'язаних з управлінням земельними ресурсами, містобудуванням, охороною земель, регулюванням меж та підвищенням кваліфікації майбутніх фахівців.

На запитання 4: Чому активна частина суспільства не поважає результати наукових досліджень в галузі землекористування та землевпорядкування?

ШІ систематизував відповідь: Активна частина суспільства може не поважати наукові дослідження з землекористування через незрозумілість, недовіру до експертів, корупцію, відсутність практичної користі, політичний вплив, а також через особисті інтереси та емоційні прив'язаності до землі, які часто суперечать науково обґрунтованим планам. Часто результати досліджень складні, надто теоретичні і не пояснюють, як вони вплинуть на повсякденне життя людей, що призводить до їх ігнорування на користь популістських рішень або тінювих схем, особливо враховуючи складні питання власності та приватизації.

На запитання 5: Чому професійні землевпорядники здебільшого не використовують результати наукових досліджень в галузі землекористування та землевпорядкування?

ШІ систематизував відповідь: Професійні землевпорядники часто не застосовують наукові дослідження через розрив між теорією та практикою, застарілу нормативну базу (законодавство не встигає за наукою), бюрократію та брак фінансування, технічну відсталість, складність впровадження інновацій, недостатню комунікацію між науковцями та практиками, а також інерцію мислення фахівців та небажання ризикувати, адже "і так працює", опір змінам, зосереджуючись на текущих вимогах та нормах. Наукові дані рідко перетворюються на доступні та зрозумілі інструменти для щоденної роботи.

На запитання 6: Чому освітня землевпорядного профілю здебільшого не використовують результати наукових досліджень в галузі землекористування та землевпорядкування?

ШІ систематизував відповідь: Освітня землевпорядного профілю не завжди використовують наукові дослідження через розрив між теорією та практикою, відсутність механізмів впровадження інновацій, застарілі освітні програми, брак часу/ресурсів, складність сприйняття складних наукових даних, а також недостатню взаємодію між університетами, науковцями та практиками. Це призводить до того, що знання не завжди адаптуються до реальних потреб ринку та сучасних технологій, як-от ГІС-технології, що сповільнює розвиток галузі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Обґрунтовано, що станом на 2026 рік інтеграція штучним інтелектом (ШІ), великої бази даних та блокчейну дозволила сформувати перелік ТОП-5 найбільш ефективних інновацій у галузі землекористування та землевпорядкування. Цей перелік базується на показниках економічної вигоди, швидкості впровадження та впливу на сталий розвиток, зокрема: 1) Цифрові двійники територій землекористування (Digital Twins). Ефективність цифрових двійників дозволяє моделювати наслідки будь-яких рішень (зміна структури типів землекористування чи ландшафту, забудова тощо) у віртуальному середовищі перед їх реалізацією. Результат цифрових двійників — це скорочення витрат на проектування на 25-30% та запобігання землевпорядним помилкам. 2) Блокчейн системи землевпорядкування-і смарт-контракти. Ефективність блокчейн системи землевпорядкування — це повна неможливість підробки даних про власність або межі ділянок, автоматизоване проектування. Результат блокчейн системи землевпорядкування зниження корупційних ризиків до мінімуму та прискорення процесу і транзакцій у 5-10 разів. 3) Нетрадиційне (диференційоване) землекористування та кліматична адаптація. Ефективність Variable Rate Technology — це програмне забезпечення автоматично розділяє поле на мікрозони, визначаючи оптимальну норму висіву та добрив для кожної ділянки та моделювання зниження рівня землеємності, впливу клімату на опустелювання, заходів із охорони земель, оптимізації структури земельних угідь та типів (підтипів) землекористування. Результат Variable Rate Technology — це економія ресурсів (зниження землеємності, палива, добрив) на 15—

20% та збереження родючості ґрунтів. 4) Роботизоване землевпорядне знімання, яке базується на роєві робототехніці та дронах (Swarm Robotics & Drones). Ефективність Swarm Robotics & Drones — це створення високоточних ортофотопланів та топографічних карт за лічені години замість тижнів. Результат Swarm Robotics & Drones — це зниження вартості землевпорядних робіт на 40% і підвищення точності вимірювань до міліметрів. 5) Автоматизований супутниковий моніторинг (AI-Driven RS). Ефективність AI-Driven RS — це автоматичне виявлення нецільового використання земель, незаконних вирубок або самовільного захоплення ділянок у режимі реального часу. Результат AI-Driven RS це майже 100% охоплення територій без потреби виїзду інспекторів на місце тощо.

Одночасно з'ясовано відношення суспільства до результатів наукових досліджень в галузі землекористування та землевпорядкування та причини незадоволеної реалізації інновацій професіоналами землевпорядниками і освітянами землевпорядного профілю.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають у розробленні законодавства, стандартів, механізмів та інструментів реалізації інновацій в галузі землекористування та землевпорядкування та використання ШІ.

Література:

1. Тренди в наукових публікаціях 2026 року. URL: <https://a-articles.com/science-publishing-trends-2026/> (дата звернення: 10.01.2026).
2. ШІ — новий мінімум для бізнесу. Результати опитування про використання ШІ в українських компаній. URL: <https://toplead.com.ua/ua/blog/id/shi-novij-minimum-dlja-biznesu-312/> (дата звернення: 10.01.2026).
3. Третяк А. М., Третяк В. М., Курильців Р. М., Прядка Т. М., Третяк Н. А. Управління земельними ресурсами та землекористуванням: базові засади теорії, інституціалізації, практики: монографія / ред. А. М. Третяка. Біла Церква, 2021. 227 с.
4. Третяк А. М. Землевпорядкування в Україні: розвиток на засадах новітньої інституціонально-поведінкової теорії. монографія / А. М. Третяк, В. М. Третяк, Т. М. Прядка, Л. А. Гунько, Н. А. Третяк; [за заг. ред. А. М. Третяка]. Біла Церква: "ТОВ "Білоцерківдрук", 2023. 213 с.
5. Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М., Капінос Н. О., Третяк Н. А. Концепція проекту закону України "Про землевпорядкування". Агросвіт. № 5. 2025. с. 3—15.
6. Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М. Пріоритетні напрями наукової і освітньої діяльності у галузі землекористування та землевпорядкування. Агросвіт. № 24. 2025. с. 6—13.
7. Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М., Капінос Н. О., Третяк Р. А. Землевпорядкування як інституційний механізм вимірювань, обліку та оцінки активів еко-системних послуг землекористування. Агросвіт. № 19. 2025. с. 13—22.
8. Третяк А. М., Лобунько А. В. Інтегральна оцінка ефективності проектних рішень у схемах землеустрою. Ефективна економіка. 2025. № 12. <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/8464/8602>.

9. Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М., Капінос Н. О. Наукові засади концепції створення блокчейн системи землевпорядкування територіальних громад в Україні. Ефективна економіка. № 2. 2025. <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/264>.

10. Третяк А. М., Третяк В. М., Гетманчик І.П., Третяк Р.А., Лобунько А. В. Інституціональні проблеми консолідації земель в Україні із врахуванням європейського досвіду. Ефективна економіка. № 4. 2025. <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/216>.

11. Третяк В.М., Ляшинський В.Б. Поняття та сутність нетрадиційного сільськогосподарського землекористування та його екологізації і капіталізації. Землеустрій, кадастр і моніторинг земель. 2019. № 2. С. 78—85.

12. Третяк А.М., Третяк В.М., Прядка Т.М., Капінос Н. О., Лобунько Ю.В. Земельний моніторинг в Україні: поняття та методологія формування. Агросвіт. № 1. 2022. с. 3—12.

References:

1. Article Academy (2026), "Trends in scientific publications", available at: <https://a-articles.com/science-publishing-trends-2026/> (Accessed 10 Jan 2026).

2. ШІ is a new minimum for business. The results of the study about the vikoristannya ШІ in Ukrainian companies. (2026), available at: <https://tolead.com.ua/ua/blog/id/shi-novij-minimum-dlja-biznesu-312/> (Accessed 10 Jan 2026).

3. Tretiak, A., Tretiak, V., Kuriltsiv, R., Priadka, T. and Tretiak, N. (2021), Upravlinnia zemel'nymy resursamy ta zemlekorystuvanniam: bazovi zasady teorii, instytutsiolizatsii, praktyky [Management of land resources and land use: basic principles of theory, institutionalization, practice], Belotserkivdruk LLC, Bila Tserkva, Ukraine.

4. Tretiak, A., Tretiak, V., Priadka, T., Gunko, L. and Tretiak, N. (2023), Zemlevporiadkuvannia v Ukraini: rozvytok na zasadakh novitn'oi instytutsional'no-povedinkovoi teorii [Land planning in Ukraine: development on the basis of the new institutional and behavioral theory], Belotserkivdruk LLC, Bila Tserkva, Ukraine.

5. Tretiak, A., Tretiak, V., Priadka, T., Kapinos, N. and Tretiak, N. (2025), "Concept of the Draft Law of Ukraine On Land Plannng", Agrosvit, vol. 5, pp. 3—15.

6. Tretiak, A., Tretiak, V. and Pryadka, T. (2025). "Priority areas of scientific and educational activity in the field of land use and land management", Agrosvit. vol. 24. pp. 6—13.

7. Tretiak, A., Tretiak, V., Pryadka, T., Kapinos, N. and Tretiak, R. (2025). "Land management as an institutional mechanism for measuring, accounting and assessing the assets of ecosystem services of land use". Agrosvit. vol. 19. pp. 13—22.

8. Tretiak, A. and Lobunko, A. (2025). "Integral assessment of the effectiveness of design solutions in land management schemes", Effective economy, vol. 12, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/8464/8602> (Accessed 10 Jan 2026).

9. Tretiak, A., Tretiak, V., Pryadka, T. and Kapinos, N. (2025), "Scientific principles of the concept of creating a blockchain system for land management of territorial communities in Ukraine", Effective Economy, vol. 2,

available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/264> (Accessed 10 Jan 2026).

10. Tretiak, A., Tretiak, V., Getmanchuk, I., Tretiak, R. and Lobunko, A. (2025), "Institutional problems of land consolidation in Ukraine taking into account European experience", Effective economy, vol. 4, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/216> (Accessed 10 Jan 2026).

11. Tretiak, V. and Lyashinsky, V. (2019), "The concept and essence of non-traditional agricultural land use and its ecologization and capitalization", Land management, cadastre and land monitoring, vol. 2, pp. 78—85.

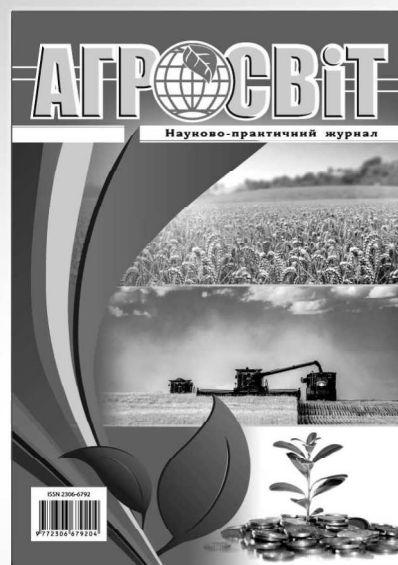
12. Tretiak, A., Tretiak, V., Priadka, T., Kapinos, N. Gunko, L. Tretiak, R. and Tretiak, N. (2024), "Land protection in Ukraine: scientific and management solutions in the conditions of military operations", Land management, cadastre and land monitoring, vol. 1, pp. 19—34.

Стаття надійшла до редакції 19.01.2026 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

А. Д. Діброва,
д. е. н., професор, завідувач кафедри статистики та економічного аналізу,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2503-2431>
В. С. Литвиненко,
к. е. н., доцент, завідувач кафедри обліку та оподаткування,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6495-0537>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.61

ОБЛІК І АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

A. Dibrova,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Statistics
and Economic Analysis, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
V. Lytvynenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Accounting
and Taxation, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

ACCOUNTING AND ANALYSIS OF FINANCIAL RESULTS OF AGRIBUSINESS ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITALISATION

У статті досліджено теоретико-методичні та прикладні аспекти обліку й аналізу фінансових результатів підприємств агробізнесу в умовах цифровізації економіки. Доведено, що впровадження цифрових технологій суттєво змінює підходи до організації інформаційно-аналітичного забезпечення управління, підвищуючи його оперативність, прозорість і глибину аналітичної обробки облікових даних. Означено особливості цифровізації з врахуванням галузевих складових аграрного сектору, зокрема технологічних операцій, виробничих підрозділів і фаз виробничого циклу. Вказано, що цифрові обліково-аналітичні системи враховують біологічну трансформацію активів, вплив сезонності виробництва на формування витрат та надходження доходів, цінові та ринкові чинники. Акцентовано увагу на можливості використання маржинального аналізу (автоматичного розподілу витрат за центрами відповідальності та видами діяльності), контролінгу та аналізу показників результативності, фінансової стійкості та рентабельності. Означено застосування чутливісного аналізу фінансових результатів в умовах використання цифрових технологій та здатність формувати стабільний грошовий потік.

Проаналізовано роль ERP-систем, BI-платформ, хмарних сервісів та цифрових дашбордів у забезпеченні інтеграції облікових, контрольних і аналітичних функцій щодо доходів, витрат і прибутку аграрних підприємств. Окреслено можливості застосування маржинального, факторного та сценарного аналізу фінансових результатів у режимі реального часу, що забезпечує обґрунтованість і оперативність управлінських рішень.

Визначено ключові переваги цифровізації для агробізнесу: зниження інформаційної асиметрії, підвищення точності оцінки рентабельності за видами діяльності та зміцнення фінансової стійкості в умовах зовнішньої нестабільності. Обґрунтовано необхідність подальшого розвитку цифрових інструментів обліку та аналізу як важливого чинника підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору.

The article explores the theoretical, methodological, and applied foundations of accounting and analysis of financial results of agribusiness enterprises in the context of accelerated digital transformation. It has been proven that the introduction of digital technologies significantly changes approaches to organising information and analytical support for management, increasing its efficiency, transparency, and depth of analytical processing of accounting data.

The peculiarities of digitalisation are identified, taking into account the industry components of the agricultural sector, in particular technological operations, production units and phases of the production cycle. It is noted that digital accounting and analytical systems take into account the biological transformation of assets, the impact of seasonality of production on the formation of costs and revenues, as well as price and market factors. Attention is focused on the possibility of using marginal analysis (automatic distribution of costs by responsibility centres and types of activity), controlling and analysis of performance indicators, financial stability and profitability. The application of sensitivity analysis of financial results in the context of digital technologies and the ability to generate a stable cash flow are identified.

The role of ERP systems, BI platforms, cloud services, and digital dashboards in ensuring the integration of accounting, control, and analytical functions for the income, expenses, and profits of agricultural enterprises has been analysed. The possibilities of applying marginal, factor, and scenario analysis to financial results in real-time are outlined, ensuring the validity and efficiency of management decisions.

The key advantages of digitalisation for agribusiness are identified: reducing information asymmetry, improving the accuracy of profitability assessment by activity type, and enhancing financial stability in conditions of external instability. The need for further development of digital accounting and analysis tools is substantiated as an important factor in increasing the competitiveness of the agricultural sector.

Ключові слова: облік, фінансові результати, підприємства агробізнесу, цифровізація, фінансовий аналіз, ERP-системи, бізнес-аналітика, управлінські рішення, фінансова стійкість, конкурентоспроможність, ризик-менеджмент.

Key words: accounting, financial performance, agribusiness enterprises, digitalisation, financial analysis, ERP systems, business analytics, managerial decisions, financial stability, competitiveness, risk management.

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

Аграрний сектор посідає вагоме місце в структурі економіки України, забезпечуючи суттєву частку валової доданої вартості, валютних надходжень від експорту продукції та зайнятості населення у сільській місцевості. Водночас сучасні умови діяльності сільськогосподарських підприємств ускладнюють процеси управління фінансовими результатами. Це зумовлено зростанням цінової волатильності, обмеженням доступом до ресурсів і логістики, посиленням кліматичних ризиків, а також підвищеними вимогами до прозорості та якості фінансової звітності. За таких обставин цифровізація виступає одним із провідних чинників трансформації системи бухгалтерського обліку та аналітичного забезпечення управління.

Запровадження цифрових технологій істотно змінює підходи до формування, обробки та інтерпретації обліково-аналітичної інформації, створюючи передумови для більш оперативного контролю доходів, витрат і фінансових результатів у розрізі окремих культур, напрямів діяльності та центрів відповідальності. Цифрові обліково-аналітичні платформи забезпечують інтеграцію фінансових і виробничих даних, підвищують точність розрахунків та розширюють аналітичні можливості для прийняття управлінських рішень.

У цьому контексті особливої актуальності набуває наукове осмислення впливу цифровізації на облік і аналіз фінансових результатів агробізнесу, зокрема з позицій підвищення ефективності управління прибутковістю, зниження ризиків та формування стійкості сільськогосподарських підприємств в умовах нестабільного економічного середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У працях вітчизняних дослідників (І. В. Барішевська, Ю. В. Висоцька, О. Фальченко, І. В. Свиноус та ін.) обґрунтовано значущість обліку й аналізу фінансових результатів сільськогосподарських підприємств з урахуванням галузевої специфіки, сезонного характеру виробництва та змін облікових процедур під впливом цифрових технологій. Зарубіжні науковці (J. Hardaker, P. Hopkin, J. Wolfert, C. Verdouw) акцентують увагу на інтеграції фінансового аналізу з цифровими платформами, системами управління фермою (Farm Management Systems), технологіями Big Data та ризик-менеджментом як базисом підвищення стійкості та адаптивності аграрного бізнесу. Разом із тим, питання системної інтеграції цифрових обліково-аналітичних інструментів в управління фінансовими результатами підприємств агробізнесу залишається недостатньо дослідженим, що обумовлює необхідність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження особливостей обліку та аналізу фінансових результатів підприємств агробізнесу в умовах цифровізації, а також обґрунтування напрямів удосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління їх прибутковістю в аграрному секторі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У наукових публікаціях вітчизняних дослідників фінансові результати підприємств агробізнесу переважно аналізуються з позиції вдосконалення обліку доходів і витрат, методик розрахунку прибутку та оцінки рентабельності з урахуванням специфіки галузі [1]. Дослідники акцентують увагу на впливі сезонного характеру виробництва, біологічної трансформації активів, кліматичних чинників і державної підтримки на показники фінансових результатів. Значна увага приділяється використанню факторного, маржинального та порівняльного аналізу, а також питанням достовірності облікових оцінок і зіставності фінансових результатів у динаміці, зокрема в умовах цінової нестабільності та зростання виробничих витрат.

Окремий напрям вітчизняних досліджень присвячений трансформації обліково-аналітичного забезпечення сільськогосподарських підприємств в умовах кризових явищ, зокрема зумовлених воєнними ризиками. Науковці наголошують на необхідності адаптації традиційних облікових процедур до нових об'єктів обліку — таких як втрати активів, знецінення біологічних ресурсів, державна або донорська допомога. Водночас актуальним є розширення аналітичного інструментарію шляхом включення показників фінансової стійкості, ліквідності та руху грошових коштів [2]. У цьому контексті фінансовий результат слід розглядати не лише як показник бухгалтерського прибутку, а як узагальнений індикатор життєздатності підприємства в умовах нестабільності.

У дослідженнях зарубіжних науковців сформовано більш комплексний та управлінсько-орієнтований підхід до оцінювання фінансових результатів сільськогоспо-

дарських підприємств [3]. Фінансові результати розглядаються у тісному взаємозв'язку з концепціями стійкості (resilience), управління ризиками та адаптації до зовнішніх шоків, зокрема кліматичних змін, пандемій і збройних конфліктів. Наголошується, що традиційний аналіз прибутковості має бути доповнений оцінкою ризиків, чутливості фінансових показників до змін цін, врожайності, логістичних витрат і валютних коливань, а також сценарним моделюванням можливих траєкторій розвитку бізнесу.

Сучасні наукові дослідження акцентують дедалі більшу увагу на ролі цифровізації в управлінні фінансовими результатами підприємств агробізнесу. Зазначається, що впровадження цифрових обліково-аналітичних систем, ERP-платформ, BI-інструментів та Farm Management Information Systems сприяє інтеграції фінансового, управлінського й операційного обліку, підвищує оперативність аналізу та аргументованість управлінських рішень [4]. Цифрові інструменти розглядаються як засіб подолання інформаційної асиметрії, підвищення прозорості фінансових потоків і посилення контролю за витратами та прибутковістю.

Водночас у вітчизняній літературі наголошується, що цифровізація обліково-аналітичних процесів супроводжується низкою викликів. Серед основних — значні інвестиційні витрати, необхідність перепідготовки персоналу, загрози кібербезпеці та нерівномірний доступ до цифрової інфраструктури, особливо у малих і середніх агропідприємствах [5]. Це зумовлює потребу в подальших дослідженнях, спрямованих на інтеграцію цифрових інструментів з методиками обліку й аналізу фінансових результатів, а також на розроблення адаптивних моделей управління прибутковістю в умовах високої невизначеності та трансформації аграрних ринків.

Цифровізація бухгалтерського обліку сільськогосподарських підприємств спричиняє системний перехід від фрагментарних, паперових та ізольованих форм ведення обліку до інтегрованих інформаційних середовищ, у межах яких фінансові, виробничі та управлінські дані формуються в єдиному цифровому просторі. Застосування ERP-систем, хмарних сервісів та електронного документообігу забезпечує автоматизоване збирання й обробку первинної інформації, зменшення впливу людського фактора, підвищення точності, оперативності та узгодженості облікових даних між різними підсистемами управління. У наукових працях наголошується, що цифрові технології створюють умови для переходу від формального фіксування господарських операцій до використання обліку як інструменту активного управління фінансовими результатами та підвищення економічної ефективності аграрного підприємства [6].

Цифровізація обліку доходів і витрат у розрізі культур, технологічних операцій, виробничих підрозділів і етапів виробничого циклу набуває особливого значення для аграрного сектору, враховуючи його складну організаційно-технологічну структуру. Такий рівень деталізації дає змогу не лише більш обґрунтовано формувати фінансові результати, а й здійснювати глибокий управлінський аналіз ефективності окремих видів продукції, технологічних процесів і внутрішніх підрозділів підприємства.

Цифрові обліково-аналітичні системи забезпечують можливість урахування сезонного характеру виробництва, біологічної трансформації активів, нерівномірного розподілу витрат і доходів упродовж року, а також впливу природно-кліматичних, цінових і ринкових чинників. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників, оперативно коригувати виробничі програми та приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення рентабельності та зміцнення фінансової стійкості аграрних підприємств. У наукових джерелах наголошується, що саме цифрові обліково-аналітичні рішення уможливають системне застосування маржинального аналізу, контролінгу та оцінювання рентабельності на мікрорівні (за окремими культурами або технологіями), що істотно підвищує якість управлінських рішень у сільському господарстві [7].

Зарубіжні дослідження підкреслюють, що цифровізація обліку та аналізу є ключовим чинником зміцнення стійкості сільськогосподарських підприємств в умовах цінової волатильності, кліматичних ризиків та кризових викликів [8]. Інтеграція бухгалтерського обліку з цифровими аналітичними інструментами створює умови для комплексного поєднання фінансових показників із даними про врожайність, використання ресурсів і логістику, формуючи цілісну інформаційну базу для ризик-орієнтованого управління та сценарного планування.

Важливим є також те, що цифрові обліково-аналітичні системи суттєво спрощують застосування вимог міжнародних стандартів фінансової звітності, зокрема МСФЗ (IAS) 41 "Сільське господарство". Цифрові інструменти дозволяють здійснювати більш точну й регулярну оцінку біологічних активів і сільськогосподарської продукції за справедливою вартістю, автоматизують розрахунки, підвищують контроль за витратами та забезпечують достовірне відображення фінансових результатів у звітності. У науковій літературі наголошується, що саме інтеграція цифрових рішень із міжнародними стандартами обліку сприяє підвищенню прозорості фінансової інформації, зміцнює довіру інвесторів і кредиторів та формує передумови для інтеграції українського аграрного бізнесу у світові фінансові ринки [9].

Цифрові інструменти аналізу фінансових результатів суттєво змінюють зміст, логіку та функціональну роль аналітичної діяльності в аграрному бізнесі. Впровадження BI-платформ, аналітичних модулів ERP-систем і фінансових дашбордів трансформуює аналіз із ретроспективної практики в динамічний процес постійного моніторингу, прогнозування та підтримки управлінських рішень у режимі реального часу.

На відміну від традиційних підходів, що базувались на підсумкових показниках звітного періоду, цифрові рішення дають змогу безперервно відстежувати зміни доходів, витрат і прибутку в розрізі окремих культур, видів діяльності та центрів відповідальності. Це забезпечує своєчасне виявлення відхилень від запланованих параметрів, аналіз їх причин і оперативне коригування управлінських дій.

Крім того, використання сценарного моделювання та інструментів прогнозової аналітики дозволяє оцінювати наслідки змін у ціновій кон'юнктурі, вартості ре-

сурсів чи обсягах виробництва, що підвищує здатність підприємства адаптуватися до економічної нестабільності та знижувати рівень фінансових ризиків. У наукових дослідженнях з управлінського обліку та фінансового менеджменту підкреслюється, що подібна трансформація є чинником зростання гнучкості та стійкості аграрних підприємств до коливань аграрного ринку [10].

У контексті цифровізації особливої актуальності набувають сценарний і чутливості аналіз фінансових результатів. Сучасні BI-інструменти дають змогу моделювати альтернативні варіанти розвитку подій (what-if сценарії), оцінюючи вплив змін цін на продукцію, вартості ресурсів, урожайності чи логістичних витрат на кінцеві фінансові показники. Зарубіжні дослідники наголошують, що поєднання фінансового аналізу з цифровими моделями ризиків дозволяє перейти від статичного підходу до прибутковості до ризик-орієнтованої моделі управління, що особливо важливо для аграрного бізнесу в умовах високої мінливості та невизначеності [11].

У цифровому середовищі маржинальний дохід набуває статусу ключового аналітичного показника, що відображає внесок окремих видів продукції, культур або технологій у покриття постійних витрат та формування прибутку. За висновками вітчизняних дослідників, саме цифрові обліково-аналітичні системи забезпечують технічну можливість для регулярного проведення маржинального аналізу в аграрному секторі, завдяки автоматизованому розподілу витрат за центрами відповідальності та напрямками діяльності [12]. Такий підхід дозволяє оцінювати ефективність окремих культур не лише з погляду рентабельності, а й за їхньою здатністю генерувати стабільний грошовий потік.

Використання цифрових обліково-аналітичних систем значно спрощує розрахунок і тлумачення показників операційного важеля, які демонструють чутливість прибутку до змін обсягів виробництва та реалізації продукції. Зважаючи на високий рівень постійних витрат, характерний для більшості сільськогосподарських підприємств, застосування такого аналізу дозволяє своєчасно виявляти ризики суттєвих коливань фінансових результатів у разі змін ринкової ситуації.

У цілому, впровадження цифрових інструментів фінансового аналізу сприяє переходу від формальної фіксації показників рентабельності до активного управління прибутковістю підприємств аграрного сектору. Поєднання оперативного моніторингу з маржинальним та сценарним аналізом створює надійну інформаційну основу для посилення фінансової стійкості, оптимізації структури виробництва та зниження ризиків у нестабільному економічному середовищі.

Впровадження цифрових технологій у сферу бухгалтерського обліку та фінансового аналізу підприємств агробізнесу створює низку важливих переваг, які проявляються як на операційному, так і на стратегічному рівнях управління. Передусім цифровізація сприяє зростанню оперативності отримання фінансової інформації, що дає змогу керівникам ухвалювати управлінські рішення на основі актуальних даних про доходи, витрати, грошові потоки та фінансові результати. Автоматизація облікових процедур знижує трудомісткість рутинних операцій, зменшує ймовірність помилок, пов'язаних

Таблиця 1. Програмне забезпечення для обліку та аналізу фінансових результатів

Бухгалтерське програмне забезпечення	Інформаційні системи управління підприємством (ERP-системи)
MASTER: Агро – спеціалізована бухгалтерська система для підприємств агробізнесу з можливістю обліку фінансових результатів за видами діяльності, культурами та полями, що дозволяє аналізувати рентабельність кожного напрямку сільськогосподарського виробництва окремо.	SAP ERP – потужна глобальна інформаційна система, яка забезпечує багаторівневий облік фінансових результатів у реальному часі з можливістю консолідації даних по юридичних особах, сегментах бізнесу та географічних регіонах відповідно до національних положень бухгалтерського обліку та міжнародних стандартів фінансової звітності. Містить розширення для обліку і аналізу у різних галузях економіки, зокрема аграрних підприємствах.
Дебет Плюс – бухгалтерське програмне забезпечення українського виробництва, яке формує фінансові результати відповідно до НП(С)БО з автоматичним закриттям рахунків класу 9 та формуванням Звіту про фінансові результати.	Microsoft Dynamics 365 – хмарна ERP-платформа від відомого розробника – корпорації Microsoft, з модульною архітектурою, де фінансові результати формуються автоматично з інтеграцією всіх бізнес-процесів (продажі, закупівлі, виробництво) та можливістю аналітики через Power BI з багатовимірними звітами.
Bookkeeper – проста бухгалтерська програма для малого бізнесу та ФОП, де облік фінансових результатів ведеться у спрощеному вигляді через автоматичне визначення доходів та витрат без складного аналітичного обліку.	IT-Enterprise – українська ERP-система, що забезпечує облік фінансових результатів відповідно до національних стандартів бухгалтерського обліку з детальною аналітикою за центрами відповідальності, проектами та напрямками діяльності з автоматичним розподілом непрямих витрат.
Agri:Бухгалтерія – галузеве рішення для фермерських господарств та невеликих аграрних підприємств, яке забезпечує облік фінансових результатів з деталізацією за технологічними картами, сівозміними та видами продукції з можливістю калькулювання собівартості по кожній культурі.	Вправно – вітчизняна хмарна ERP-система з автоматичним формуванням фінансових результатів на основі первинних документів, інтегрованою аналітикою рентабельності за товарами, клієнтами та проектами з наочною візуалізацією показників.

з людським фактором, і підвищує узгодженість даних між фінансовим і управлінським обліком та податковими розрахунками.

Однією з ключових переваг цифровізації є суттєве розширення аналітичних можливостей у сфері управління фінансовими результатами аграрних підприємств. Використання інтегрованих ERP- та BI-рішень забезпечує можливість глибокого аналізу рентабельності не лише на рівні підприємства в цілому, а й у розрізі окремих культур, напрямів діяльності, виробничих підрозділів та центрів відповідальності. Така деталізація є надзвичайно важливою з огляду на складну, багатогалузеву структуру агробізнесу. Найпоширеніші програми для обліку та аналізу фінансових результатів в Україні представлені у таблиці 1.

Цифрові платформи відкривають широкі можливості для використання маржинального аналізу, аналізу операційного важеля та сценарного моделювання, що дозволяє оцінювати чутливість прибутку до змін ключових факторів — таких як ціни на продукцію, вартість ресурсів, урожайність, логістичні витрати або валютні коливання. У підсумку управління фінансовими результатами набуває проактивного характеру: менеджмент отримує інструменти не лише для фіксації фактичних показників, а й для прогнозування ризиків, визначення оптимальної виробничої структури та посилення фінансової стійкості підприємства в умовах економічної нестабільності.

Водночас у науковій літературі звертається увага на низку обмежень і ризиків, які супроводжують процес цифровізації. Серед основних стримувальних чинників — високі початкові витрати, пов'язані з придбанням ліцензійного програмного забезпечення, модернізацією IT-інфраструктури та оплатою послуг зовнішніх фахівців. Для малих і середніх сільськогосподарських підприємств ці витрати часто є надмірними, особливо з огляду на обмежений доступ до фінансових ресурсів і значну залежність від природно-кліматичних та ринкових чинників. Окрему проблему становить інформаційна безпека, оскільки цифровізація підвищує вразливість фінансових даних до кіберзагроз і несанкціонованого доступу, що потребує додаткових інвестицій у системи захисту [13].

Важливими бар'єрами цифровізації виступають також кадрові та організаційні чинники. Запровадження цифрових обліково-аналітичних систем потребує суттєвого підвищення цифрової грамотності бухгалтерів, фінансових аналітиків і менеджменту, а також перегляду усталених підходів до організації облікових процесів. У наукових джерелах підкреслюється, що за відсутності належної підготовки персоналу та активної підтримки з боку керівництва цифрові рішення часто залишаються частково реалізованими, що значно знижує їх економічну ефективність [14].

У цьому контексті суттєво посилюється значення державної аграрної та цифрової політики, а також га-

лузових програм підтримки, спрямованих на розвиток телекомунікаційної та інформаційної інфраструктури в сільській місцевості. Важливим завданням є також запровадження фінансових стимулів для впровадження сучасних IT-рішень, зокрема, грантів, податкових пільг і пільгового кредитування — та формування цифрових компетенцій працівників аграрного сектору. Особливої актуальності набуває підтримка з боку держави малих і середніх агропідприємств, для яких бар'єрами цифровізації залишаються значні стартові витрати та кадровий дефіцит.

Цифровізація обліково-аналітичних процесів в агробізнесі має вагомий потенціал для підвищення ефективності управління фінансовими результатами, забезпечення прозорості фінансових потоків та наукової обґрунтованості управлінських рішень. Водночас рівень її ефективності залежить не лише від ступеня технологічного забезпечення, а й від здатності підприємств інтегрувати цифрові інструменти у системи стратегічного управління, ризик-менеджменту та бюджетного контролю. Відтак цифрова трансформація агробізнесу має розглядатися не як окремий IT-проект, а як комплексний вектор організаційних, інституційних і кадрових змін, орієнтованих на зміцнення стійкості та підвищення довгострокової ефективності функціонування підприємств.

У цьому контексті удосконалення обліку й аналізу фінансових результатів підприємств агробізнесу в умовах цифровізації доцільно здійснювати за кількома взаємопов'язаними напрямками, що формують цілісну обліково-аналітичну архітектуру управління. Насамперед пріоритетом має стати розвиток управлінського обліку з поглибленою деталізацією за культурами, видами продукції, технологічними операціями та центрами відповідальності. Такий підхід дає змогу точніше ідентифікувати джерела прибутковості й збитковості, враховувати сезонні та біологічні особливості аграрного виробництва, а також формує підґрунтя для проведення маржинального аналізу та впровадження системи контролю.

Одним із ключових напрямів удосконалення обліково-аналітичного забезпечення є інтеграція ERP-систем із BI-платформами, що дозволяє трансформувати великі масиви облікової інформації у зрозумілі та візуально зручні управлінські дашборди й аналітичні моделі. Поєднання таких цифрових інструментів забезпечує оперативний моніторинг фінансових результатів у режимі реального часу, порівняння планових і фактичних показників, а також проведення сценарного та чутливого аналізу. У наукових дослідженнях наголошується, що саме така інтеграція створює передумови для переходу від постфактум-аналізу до проактивного управління прибутковістю в умовах високої волатильності аграрних ринків [15].

Важливою складовою цифрової трансформації є інтеграція фінансового аналізу з сучасними інструментами бюджетування та ризик-менеджменту. Використання цифрових бюджетних моделей і систем оцінювання ризиків дає змогу враховувати вплив цінових, кліматичних, логістичних і фінансових чинників на очікувані результати діяльності, формувати альтернативні сценарії розвитку та своєчасно адаптувати управлінські

рішення. У такому підході фінансовий результат постає не лише як підсумковий індикатор, а як динамічний об'єкт управління, чутливий до змін у зовнішньому середовищі.

Важливою умовою ефективної цифрової трансформації аграрного сектору є інвестування в розвиток цифрових компетенцій бухгалтерів, фінансових аналітиків і управлінського персоналу сільськогосподарських підприємств. Дослідження свідчать, що результативність впровадження цифрових обліково-аналітичних систем значною мірою залежить від професійної підготовки кадрів, їх здатності працювати з великими масивами даних, здійснювати інтерпретацію аналітичної інформації та інтегрувати її в процес ухвалення управлінських рішень. У цьому контексті особливої актуальності набуває впровадження програм підвищення кваліфікації, професійної перепідготовки та формування міждисциплінарних навичок на перетині обліку, фінансів і цифрових технологій.

Загалом, удосконалення обліково-аналітичного забезпечення в умовах цифровізації має здійснюватися системно, із поєднанням сучасних технологічних рішень і методичних підходів управлінського обліку та фінансової аналітики. Такий інтегрований підхід формує надійне підґрунтя для підвищення фінансової стійкості, посилення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Цифрова трансформація суттєво змінює підходи до обліку та аналізу фінансових результатів підприємств аграрного сектору, створюючи умови для підвищення прозорості, своєчасності та глибини фінансової аналітики. Результати проведеного дослідження підтверджують, що впровадження цифрових обліково-аналітичних платформ сприяє переходу від обліку як інструменту фіксації до його використання як повноцінного інструмента управління прибутковістю з урахуванням сезонності, біологічних особливостей і технологічної структури агровиробництва.

Подальше вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління підприємствами агробізнесу в цифровому середовищі є ключовою умовою зміцнення їх фінансової стійкості, підвищення конкурентоспроможності та розширення інноваційної спроможності в умовах нестабільності й трансформації ринкового середовища. Цифрові рішення підвищують якість управлінських рішень, посилюють контроль за витратами та доходами, а також забезпечують адаптивність бізнесу до зовнішніх ризиків.

Водночас ефективність цифрової трансформації безпосередньо залежить від узгодженості технологічних інновацій із методологією управлінського обліку, рівня розвитку аналітичної інфраструктури та професійної підготовки кадрів. У цьому контексті перспективними напрямками подальших наукових досліджень є оцінювання економічної доцільності інвестицій в IT-інфраструктуру, аналіз впливу цифрових інструментів на стабільність фінансових результатів у кризових умовах,

а також розроблення галузевих моделей цифрового управління прибутковістю в агробізнесі.

Література:

1. Баришевська І. В., Висоцька Ю. В. Особливості формування та обліку фінансових результатів сільськогосподарських підприємств. Економічний форум. 2015. № 1. С. 250—254.
2. Фальченко О., Яцина В., Кочетова Т. Особливості формування фінансових результатів сільськогосподарського підприємства. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки). 2021. № 2. С. 32—36.
3. Hardaker J. B., Lien G., Anderson J. R., Huirne R. B. M. Coping with Risk in Agriculture. 2nd ed. Wallingford: CABI Publishing, 2004. 332 p.
4. Verdouw C. N., Wolfert J., Beulens A. J. M., Rialland A. Virtualization of food supply chains with the Internet of Things. Journal of Food Engineering. 2016. Vol. 176. P. 128—136.
5. Макарович В. К., Матюха М. М., Григоревська О. О. Створення інтегрованої системи обліку та аналізу у цифровому середовищі підприємства. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 5.
6. Fedun V., Lyuba A., Kovtoniuk I. Цифрові інновації та їх вплив на бухгалтерський облік. Економічний аналіз. 2024. Т. 34, № 2. С. 440—452.
7. Свиноус І. В., Гаврик О. Ю., Ткаченко К. В., Микитюк Д. М., Семисал А. В. Організаційно-економічні засади використання цифрових технологій у діяльності сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2020. № 16. С. 9—14.
8. Wolfert J., Ge L., Verdouw C., Bogaardt M.-J. Big Data in Smart Farming — A review. Agricultural Systems. 2017. Vol. 153. P. 69—80.
9. Дубініна М. В. Інтегрований підхід до аудиту доходів і безперервності діяльності аграрних підприємств у забезпеченні достовірності звітності. Modern Economics. 2025. № 52. С. 42—50.
10. Феденко Д. Візуальні конфігуратори як чинник розвитку бухгалтерського обліку в цифровому середовищі. Економіка та суспільство. 2025. № 78.
11. Hopkin P. Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management. 4th ed. London: Kogan Page, 2018. 496 p.
12. Замлинська О. В., Бездушний Р. П., Гнатєва Т. М., Найда А. В. Обліково-аналітичний та статистичний ефект цифрових платформ і блокчейну в управлінні підприємствами АПК: інноваційний вплив на розвиток аграрного сектору. Food Industry Economics / Ekonomika Harcovon Promislovosti. 2025. Т. 17, № 3.
13. Левченко О. М., Довгенко Я. О., Яременко Л. І. Економічна оцінка ризиків кіберзагроз для цифрових бізнес-моделей. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 18.
14. Bunda O. M., Matiukha M. M. Цифровізація системи бухгалтерського обліку підприємства. Journal of Strategic Economic Research. 2023. № 6. С. 133—142.
15. Riabokon A., Muzychenko A. Інтегроване аналітичне моделювання при прийнятті стратегічних фінансових рішень. Актуальні проблеми економіки (Actual Problems in Economics). 2025. № 288. С. 192—202.

References:

1. Baryshevska, I.V. and Vysotska, Yu.V. (2015), "Features of formation and accounting of financial results of agricultural enterprises", Ekonomichnyi forum, vol. 1, pp. 250—254.
2. Falchenko, O., Yatsyna, V. and Kochetova, T. (2021), "Features of formation of financial results of an agricultural enterprise", Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu 'Kharkivskiy politekhnichnyi instytut' (Economic sciences), vol. 2, pp. 32—36.
3. Hardaker, J.B., Lien, G., Anderson, J.R. and Huirne, R.B.M. (2004), Coping with Risk in Agriculture, 2nd ed, CABI Publishing, Wallingford, UK.
4. Verdouw, C.N., Wolfert, J., Beulens, A.J.M. and Rialland, A. (2016), "Virtualization of food supply chains with the Internet of Things", Journal of Food Engineering, vol. 176, pp. 128—136.
5. Makarovych, V.K., Matiukha, M.M. and Hryhorevska, O.O. (2025), "Creation of an integrated accounting and analysis system in the digital environment of the enterprise", Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk, vol. 5.
6. Fedun, V., Liuba, A. and Kovtoniuk, I. (2024), "Digital innovations and their impact on accounting", Ekonomichnyi analiz, vol. 34, no. 2, pp. 440—452.
7. Svynous, I.V., Havryk, O.Yu., Tkachenko, K.V., Mykytiuk, D.M. and Semysal, A.V. (2020), "Organizational and economic principles of using digital technologies in the activities of agricultural enterprises", Ahrosvit, vol. 16, pp. 9—14.
8. Wolfert, J., Ge, L., Verdouw, C. and Bogaardt, M.-J. (2017), "Big Data in Smart Farming — A review", Agricultural Systems, vol. 153, pp. 69—80.
9. Dubinina, M.V. (2025), "An integrated approach to auditing income and business continuity of agricultural enterprises in ensuring reporting reliability", Modern Economics, vol. 52, pp. 42—50.
10. Fedenko, D. (2025), "Visual configurators as a factor in the development of accounting in the digital environment", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 78.
11. Hopkin, P. (2018), Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management, 4th ed, Kogan Page, London, UK.
12. Zamlynska, O.V., Bezduzhnyi, R.P., Hnatieva, T.M. and Naida, A.V. (2025), "Accounting-analytical and statistical effects of digital platforms and blockchain in enterprise management of the agro-industrial complex", Food Industry Economics / Ekonomika Kharchovoi Promyslovosti, vol. 17, no. 3.
13. Levchenko, O.M. and Dovhenko, Ya.O. (2025), "Economic assessment of cyber threat risks for digital business models", Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk, vol. 18.
14. Bunda, O.M. and Matiukha, M.M. (2023), "Digitalization of the enterprise accounting system", Journal of Strategic Economic Research, vol. 6, pp. 133—142.
15. Riabokon, A. and Muzychenko, A. (2025), "Integrated analytical modeling in strategic financial decision-making", Actual Problems in Economics, vol. 288, pp. 192—202.

Стаття надійшла до редакції 21.01.2026 р.

Л. А. Некрасова,

д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки, Національний університет "Одеська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4305-7547>

А. А. Дискіна,

к. е. н., доцент кафедри економіки, Національний університет "Одеська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4916-6389>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.68

МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТІВ ТАРГЕТОВАНОЇ РЕКЛАМИ

L. Nekrasova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics, Odesa Polytechnic National University

A. Dyskina,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Economics, Odesa Polytechnic National University

MODEL OF FORMING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES USING TARGETED ADVERTISING TOOLS

У статті узагальнено підходи до трактування поняття "інвестиційна привабливість" та визначено основні чинники її формування для промислових підприємств в умовах цифрової трансформації економіки. Обґрунтовано доцільність використання інструментів таргетованої реклами як ефективного засобу підвищення конкурентоспроможності, впізнаваності та залучення потенційних інвесторів. Запропонована концептуальна модель формування інвестиційної привабливості підприємства в умовах цифрової економіки на основі інтеграції системи управління та інструментів цифрового маркетингу. Модель дозволяє систематизувати вплив цифрових каналів комунікації, контент-маркетингу, аналітики даних та бренд-менеджменту на інвестиційний імідж підприємства. Досліджено доцільність оцінювання ефективності таргетованої реклами на основі системи функціонально згрупованих показників, що відображають її вплив на формування інвестиційної привабливості. Впровадження моделі сприяє підвищенню прозорості діяльності, зростанню довіри потенційних інвесторів та посиленню конкурентних позицій підприємства. Практична значущість моделі полягає у можливості її використання для обґрунтування управлінських рішень щодо залучення інвестицій.

The article generalizes theoretical approaches to the interpretation of the concept of "investment attractiveness" and identifies the key factors influencing its formation for industrial enterprises under the conditions of digital economic transformation. The relevance of the study is determined by the growing role of digital communication channels and data-driven marketing tools in shaping the

investment image and competitive positioning of companies in global and local markets. The feasibility of using targeted advertising instruments as an effective means of increasing competitiveness, brand awareness, market visibility, and engagement of potential investors is substantiated.

A conceptual model for forming the investment attractiveness of an enterprise in the digital economy is proposed based on the integration of the management system with digital marketing tools. The model enables a systematic assessment of the impact of digital communication channels, content marketing, data analytics, customer relationship management, and brand management on the company's investment image, reputation capital, and long-term development potential. Particular attention is paid to the synergistic interaction between strategic management objectives and digital promotion mechanisms.

The expediency of evaluating the effectiveness of targeted advertising using a system of functionally grouped indicators is investigated. These indicators reflect the level of audience engagement, conversion dynamics, cost efficiency, communication reach, and their influence on investment decision-making processes. The proposed approach provides a comprehensive analytical basis for monitoring marketing performance and optimizing promotional budgets.

The implementation of the model contributes to increasing business transparency, strengthening stakeholder trust, improving information openness, and enhancing the competitive positions of industrial enterprises in the digital environment. The practical significance of the research lies in the possibility of applying the proposed model and indicator system to substantiate managerial decisions related to investment attraction, strategic positioning, and sustainable development in conditions of digitalization and increasing market uncertainty.

Ключові слова: інвестиційна привабливість, інвестування, таргетована реклама, промислові підприємства, ефективність, інструменти цифрового маркетингу, стратегічне управління, цифрова економіка, модель.

Key words: investment attractiveness, investment, targeted advertising, industrial enterprises, efficiency, digital marketing tools, strategic management, digital economy, model.

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

В умовах глобалізаційних процесів, прискорення технологічних змін і економічної нестабільності формування інвестиційної привабливості набуває особливої актуальності, оскільки залучення інвестицій є одним із ключових чинників розвитку промислових підприємств. Інвестиційна привабливість визначається здатністю підприємства ефективно залучати інвестиційні ресурси для фінансування інновацій, модернізації виробництва та підвищення ефективності діяльності. Водночас традиційні підходи до залучення інвесторів, орієнтовані переважно на фінансові показники та офлайн-комунікації, втрачають ефективність і не забезпечують належної адресності взаємодії з потенційними інвесторами. У цих умовах зростає роль цифрових маркетингових інструментів, зокрема таргетованої реклами, яка забезпечує персоналізовану комунікацію з інвесторами, підвищення рівня поінформованості та формування довіри. Проте питання використання таргетованої реклами як інструменту формування інвестиційної привабливості промислових підприємств залишається недостатньо систематизованим.

Проблема полягає у відсутності комплексного підходу до інтеграції цифрових маркетингових інструментів

у систему управління інвестиційною привабливістю підприємства та методів оцінювання їх впливу на інвестиційні рішення, що зумовлює необхідність розроблення науково обґрунтованих моделей і механізмів їх застосування.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вивчення особливостей формування інвестиційної привабливості підприємств є предметом значної уваги науковців. Вітчизняні дослідження, зокрема праці І. О. Бланка, М. С. Герасимчука, С. О. Гуткевича, М. І. Кісіля, Т. В. Майорової, А. А. Пересади, О. Савчука, А. М. Третьяка, А. В. Чупіса та інших, акцентують увагу на теоретичних та прикладних аспектах інвестиційної діяльності, оцінці результативності інвестиційних процесів і механізмах підвищення інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання. У їхніх роботах розглянуто методичні підходи до аналізу інвестиційних ризиків, оцінювання фінансової стійкості підприємств та визначення факторів, що впливають на привабливість інвестицій для різних груп інвесторів.

Окрему увагу в науковій літературі приділено цифровим інструментам економічної діяльності. Зокрема, маркетингові комунікації, серед яких таргетована реклама, розглядаються як засіб підвищення впізнаваності компанії та підтримки іміджу національних і міжнарод-

Таблиця 1. Ключові чинники формування інвестиційної привабливості промислових підприємств в умовах цифровізації економіки

Група чинників	Чинник	Зміст та характеристика впливу
Внутрішні	Рівень цифровізації підприємства	Ступінь впровадження цифрових технологій (ERP, CRM, IoT, Big Data, штучний інтелект), автоматизація бізнес-процесів, цифрова зрілість виробництва, рівень кібербезпеки, що забезпечує прозорість, керуваність і масштабованість бізнесу.
	Фінансово-економічний стан	Рентабельність, ліквідність, платоспроможність, структура капіталу, інвестиційна активність, здатність генерувати грошові потоки та фінансувати цифрові трансформації.
	Технологічний рівень виробництва	Стан та оновлення основних засобів, рівень автоматизації, енергоефективність, гнучкість виробничих систем, використання концепцій «розумного виробництва».
	Якість управління	Цифрові компетенції менеджменту, прозорість корпоративного управління, ефективність стратегічного планування, управління ризиками та даними.
	Людський капітал	Кваліфікація персоналу, рівень цифрових навичок, інноваційна культура, мотивація до впровадження цифрових рішень.
	Інноваційний потенціал	Обсяг інвестицій у R&D, наявність власних розробок, партнерства з IT-компаніями, швидкість комерціалізації інновацій.
Зовнішні	Макроекономічне середовище	Темпи економічного зростання, інфляція, валютна стабільність, доступність фінансових ресурсів, рівень процентних ставок.
	Державне регулювання та підтримка	Податкова політика, цифрові стратегії, державні програми підтримки інновацій та Індустрії 4.0, захист прав інвесторів.
	Розвиток цифрової інфраструктури	Доступність швидкісного інтернету, хмарних сервісів, дата-центрів, цифрових платформ і логістичних IT-рішень.
	Інвестиційний клімат та ризики	Політична стабільність, правова захищеність, рівень корупції, воєнні та кіберризики, прогнозованість економічної політики.
	Ринкове середовище	Конкурентне середовище, рівень цифровізації ланцюгів постачання, платоспроможний попит, інтеграція у глобальні ринки.
	Соціально-екологічні чинники	Дотримання ESG-стандартів, екологічна відповідальність, енергоефективність, соціальна стабільність регіону.

Джерело: сформовано авторами.

них ринків. Питання теоретичних основ маркетингових комунікацій висвітлено у працях Л. В. Балабанової, І. В. Бойчука, В. В. Божкової, О. С. Братка, І. В. Короля, О. Ф. Оснача, В. П. Пилипчука, Т. О. Примак та інших. У цих дослідженнях розглянуто концептуальні підходи до побудови комунікаційних стратегій, механізми впливу рекламних технологій на поведінку споживачів, а також тенденції цифровізації маркетингу.

Наукові здобутки останніх років демонструють зростаюче значення цифрових маркетингових інструментів у формуванні інформаційного поля підприємства і залученні потенційних інвесторів. Таргетована реклама в соціальних мережах, контекстна реклама та інші цифрові засоби дозволяють не лише підвищити рівень поінформованості щодо діяльності підприємства, але й впливати на репутаційні та комунікаційні аспекти, що, у свою чергу, може позитивно позначатися на інвестиційній привабливості. Водночас, незважаючи на окремі емпіричні дослідження, питання інтеграції інструментів таргетованої реклами у систему управління інвестиційною привабливістю промислових підприємств залишається недостатньо вивченим, що підтверджує актуальність обраної теми.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування концептуальної моделі формування інвестиційної привабливості промислових підприємств на основі інтеграції інструментів таргетованої реклами у систему управління підприємством.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Рівень інвестиційної привабливості промислового підприємства виступає показником, за яким потенційні інвестори можуть оцінити доцільність і необхідність спрямування фінансових ресурсів у конкретний об'єкт інвестування. В умовах цифрової трансформації економіки інвестиційна привабливість промислових підприємств визначається не лише фінансовими показниками, а й рівнем технологічного розвитку, інноваційності, гнучкості управління та здатності адаптуватися до змін.

У сучасній економічній науці досі відсутній уніфікований підхід до трактування сутності поняття "інвестиційна привабливість" та визначення його взаємозв'язку з конкурентоспроможністю підприємства і сталим роз-

витком. Опрацювання наукових джерел та результати теоретичного аналізу дали змогу уточнити зміст цієї категорії, розглядаючи її як багатокomпонентне економічне явище, яке можна систематизувати за змістовними ознаками:

- ресурсно-потенціальний підхід, відповідно до якого інвестиційна привабливість розглядається як комплексна характеристика здатності підприємства реалізовувати свій інвестиційний потенціал та залучати інвестиційні ресурси з урахуванням економічних, соціальних, організаційних і психологічних чинників [1, 6];

- інтеграційний підхід, у межах якого інвестиційна привабливість трактується як багатошарова інтегрована характеристика, що охоплює економічні, фінансові, виробничі та організаційні аспекти діяльності підприємства з позиції вимог потенційних інвесторів [2, 3];

- інвестороорієнтований підхід, який акцентує увагу на відповідності характеристик підприємства очікуванням інвестора, рівню ризику, дохідності та перспективам зростання [4, 7, 8];

- факторний підхід, відповідно до якого інвестиційна привабливість визначається сукупністю внутрішніх і зовнішніх чинників, що змінюються залежно від цілей інвестування, галузевих особливостей і макроекономічних умов [5].

Узагальнення наведених підходів дозволяє розглядати інвестиційну привабливість промислового підприємства як багатокomпонентну економічну категорію, що формується під впливом фінансово-економічних, управлінських, інноваційних та комунікаційних чинників і визначає здатність підприємства залучати інвестиції в умовах цифрової трансформації.

Одним із основних чинників формування інвестиційної привабливості є рівень привабливості територій на мікро-, мезо- та макрорівнях. Результати аналізу свідчать, що за останнє десятиліття максимального потенціалу інвестиційної привабливості Україна досягла у 2018 році. Дослідження показало, що інвестиційна привабливість формується під впливом різних груп чинників, що мають мікро-, мезо-, макро- та глобальний рівень походження [9].

Інвестиційна привабливість промислових підприємств в умовах цифровізації економіки формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, взаємодія яких визначає здатність підприємства забезпечувати стійкий розвиток, конкурентоспроможність і довгострокову ефективність (табл. 1). До ключових внутрішніх чинників належать рівень цифрової зрілості, фінансово-економічна стійкість, технологічний та інноваційний потенціал, якість управління та людський капітал, оскільки саме вони визначають готовність підприємства до цифрових трансформацій і його адаптивність до змін ринкового середовища.

Визначальну роль відіграє рівень цифровізації підприємства, що характеризується ступенем упровадження цифрових технологій, автоматизацією бізнес-процесів і рівнем кібербезпеки. Висока цифрова зрілість підвищує прозорість управління, операційну ефективність і знижує інвестиційні ризики. Водночас інтеграція штучного інтелекту в інвестиційне планування розширює можливості управління активами та підвищує обґрунтованість інвестиційних рішень [10].

Суттєвий вплив на інвестиційну привабливість мають фінансово-економічний стан підприємства, технологічний рівень виробництва, якість корпоративного управління, а також рівень розвитку людського капіталу та інноваційної активності. Зовнішні чинники, зокрема макроекономічна стабільність, державна підтримка цифровізації, розвиток цифрової інфраструктури, інвестиційний клімат і рівень ризиків, формують загальні умови інвестування та довіру інвесторів.

Таким чином, інвестиційна привабливість промислових підприємств у цифровій економіці є результатом поєднання внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішнього інституційного середовища, а її підвищення потребує комплексного й узгодженого підходу до управління цифровими, фінансовими та організаційними трансформаціями.

В умовах цифровізації економіки інструменти цифрового маркетингу набувають стратегічного значення у формуванні та управлінні інвестиційною привабливістю підприємств, оскільки забезпечують підвищення прозорості бізнесу, доступності інформації для потенційних інвесторів та ефективність комунікацій із цільовими аудиторіями. Цифровий маркетинг трансформує традиційні підходи до просування корпоративного іміджу та інвестиційного бренду підприємства, створюючи можливість для персоналізованої взаємодії з інвесторами, аналітиками, партнерами та фінансовими інституціями.

У сучасному цифровому маркетингу ретаргетинг набуває особливої ваги як стратегія звернення до користувачів, які вже взаємодіяли з брендом, але не здійснили цільової дії. Проте, із загостренням питань приватності та змінами в алгоритмах платформ, виникає ризик, що частина потенційних клієнтів буде фактично "відфільтрована" й не отримає жодного рекламного оголошення. У зв'язку з цим зростає роль адаптивних підходів, здатних компенсувати втрати охоплення [11].

Особливе місце у системі цифрового маркетингу посідає таргетована реклама, яка базується на аналізі великих масивів даних, поведінкових характеристик користувачів та алгоритмах машинного навчання. Її застосування дозволяє підприємствам формувати релевантні інвестиційні повідомлення для чітко сегментованих груп потенційних інвесторів, знижувати витрати на комунікації, підвищувати конверсію інформаційних кампаній та оперативно коригувати маркетингові стратегії на основі аналітики в реальному часі.

Таргетована реклама є ефективним інструментом формування інвестиційної привабливості підприємств, оскільки сприяє популяризації інвестиційних проєктів і залученню стратегічних та портфельних інвесторів через цифрові платформи, професійні мережі, інвестиційні маркетплейси та галузеві онлайн-спільноти. Вона забезпечує точне націлювання комунікацій на інвесторів за географічними, галузевими та поведінковими критеріями, що підвищує релевантність рекламних повідомлень і ймовірність залучення фінансування.

Використання таргетованої реклами дозволяє масштабувати та адаптувати комунікаційні кампанії в режимі реального часу, персоналізувати контент і вимірювати ефективність впливу на рівень зацікавленості, впізнаності та довіри. Водночас точне націлювання

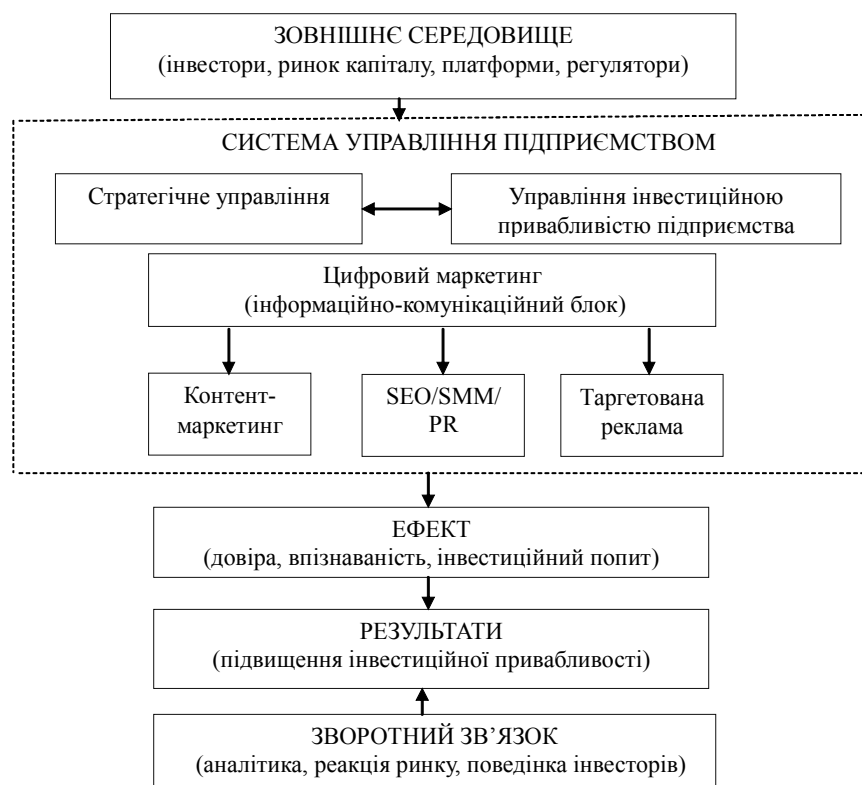


Рис. 1. Концептуальна модель формування інвестиційної привабливості підприємства з використанням інструментів цифрового маркетингу

Джерело: сформовано авторами.

знижує витрати на маркетинг, зосереджуючи ресурси на інвесторах з високим інвестиційним потенціалом, що підвищує загальну результативність інвестиційних кампаній.

Інвестиційна привабливість значною мірою визначається репутацією підприємства. Активне використання таргетованої реклами дає змогу промисловим компаніям формувати позитивний імідж надійного бізнес-партнера, транслюючи інформацію про прозорість діяльності, стабільність, інноваційний потенціал, а також соціальну й екологічну відповідальність. Така комунікація підвищує рівень довіри інвесторів і впливає на їхні інвестиційні рішення. В умовах економічної та політичної невизначеності таргетована реклама забезпечує гнучку адаптацію комунікаційних стратегій до змін інвестиційних пріоритетів, що підвищує ефективність взаємодії з потенційними інвесторами та прискорює залучення фінансових ресурсів.

Таким чином, таргетована реклама виступає важливим інструментом управління інвестиційною привабливістю промислових підприємств, оскільки забезпечує точне досягнення цільових груп інвесторів, оптимізацію маркетингових витрат і посилення конкурентних позицій підприємства в умовах цифрової економіки.

Сучасні дослідження, які присвячено інноваційно-інвестиційному розвитку підприємства, підкреслюють важливість саме стратегічного управління, що забезпечує їм спроможність підтримувати високий рівень конкурентоспроможності у нестабільних та мінливих умовах зовнішнього середовища. Під їх впливом сформувався новий тренд, який полягає у потребі впроваджу-

вати інноваційні рішення у бізнес-процеси, що мають складатися як з інноваційних, так і з інвестиційних підходів задля забезпечення та підтримки сталого розвитку [12].

На рис. 1 представлено концептуальну модель формування інвестиційної привабливості промислового підприємства в умовах цифрової економіки на основі інтеграції системи управління та інструментів цифрового маркетингу.

Центральним елементом моделі є система управління підприємством, у межах якої здійснюється взаємодія між стратегічним управлінням та управлінням інвестиційною привабливістю підприємства. Їхній двосторонній зв'язок забезпечує узгодженість довгострокових цілей розвитку з інструментами підвищення привабливості для інвесторів.

Зовнішнє середовище підприємства охоплює сукупність суб'єктів та факторів, що перебувають поза межами підприємства, але безпосередньо впливають на формування та реалізацію його інвестиційної привабливості. У контексті цифрового маркетингу та таргетованої реклами до ключових складових зовнішнього середовища належать інвестори, ринок, цифрові платформи та регулятори.

Інвестори формують попит на інвестиційні ресурси підприємства та оцінюють його привабливість на основі фінансових показників, рівня прозорості, репутації та якості комунікацій. Цифрові канали, зокрема таргетована реклама, дозволяють підприємству здійснювати персоналізовану взаємодію з потенційними інвесторами, підвищуючи рівень довіри та зацікавленості.

Ринок визначає конкурентне середовище, динаміку попиту та загальні тенденції інвестиційної активності. Зміни ринкової кон'юнктури, рівень конкуренції та очікування учасників ринку безпосередньо впливають на ефективність маркетингових комунікацій і вибір інструментів просування.

Цифрові платформи (соціальні мережі, пошукові системи, професійні мережі та інвестиційні платформи) виступають ключовими каналами поширення інформації про підприємство. Вони забезпечують технічну можливість таргетування аудиторії, збору аналітичних даних та масштабування комунікаційних заходів.

Регулятори формують нормативно-правове поле здійснення інвестиційної та рекламної діяльності. Законодавчі вимоги щодо захисту персональних даних, реклами та інвестиційної прозорості визначають межі та умови використання цифрових маркетингових інструментів, у тому числі таргетованої реклами.

Таким чином, зовнішнє середовище виступає джерелом можливостей і обмежень, а також визначальним чинником ефективності інтеграції таргетованої реклами в систему управління інвестиційною привабливістю підприємства. Таргетована реклама розглядається як ключовий інструмент цифрового маркетингу, що забезпечує персоналізовану комунікацію з потенційними інвесторами, формування довіри та інвестиційного попиту, а також зворотний зв'язок для коригування управлінських рішень.

Важливу роль у системі управління відіграє цифровий маркетинг (інформаційно-комунікаційний блок), який виконує функцію комунікації підприємства з ринком та інвесторами. Застосування зазначених інструментів приводить до формування ефекту, що проявляється у зростанні довіри до підприємства, підвищенні його впізнаваності та формуванні інвестиційного попиту. До складових цифрового маркетингу належать:

- контент-маркетинг, що формує інформаційну відкритість і позитивний імідж підприємства;

- інструменти SEO, SMM та PR, що забезпечують видимість підприємства у цифровому просторі й формують довіру до нього;

- таргетована реклама, спрямована на залучення цільової аудиторії потенційних інвесторів.

Для оцінювання ефективності використання таргетованої реклами у процесі формування інвестиційної привабливості доцільно застосовувати систему показників, згрупованих за функціональними ознаками:

- комунікаційні показники, які характеризують масштаб і інтенсивність інформаційного впливу на цільову інвесторську аудиторію, а саме охоплення потенційних інвесторів, кількість показів рекламних повідомлень та коефіцієнт клікабельності;

- показники залученості та поведінки, які відображають глибину взаємодії потенційних інвесторів з інформаційними матеріалами підприємства, зокрема рівень залученості до рекламного контенту, середню тривалість перебування на інвестиційних ресурсах та показник відмов, що характеризує відповідність контенту очікуванням цільової аудиторії;

- конверсійні та витратні показники, які дозволяють оцінити економічну результативність залучення інвесторського інтересу, а саме коефіцієнт конверсії цільових дій, вартість залучення одного інвесторського запиту та коефіцієнт трансформації контактів у реальні інвестиційні рішення;

- іміджеві та репутаційні показники, що відображають вплив таргетованої реклами на формування інвестиційного іміджу підприємства, зокрема рівень пізнаваності бренду, індекс довіри інвесторів та тональність інвестиційних комунікацій у цифровому середовищі;

- інвестиційні та стратегічні показники, які характеризують кінцеві результати використання таргетованої реклами у процесі формування інвестиційної привабливості підприємства, а саме обсяг залучених інвестицій, рентабельність витрат на таргетовану рекламу та загальну маркетингову ефективність інвестиційних комунікацій.

Системне використання зазначених показників ефективності забезпечує можливість кількісного та якісного оцінювання впливу таргетованої реклами на формування інвестиційної привабливості підприємства. Узагальнення отриманих результатів дозволяє виявити досягнутий ефект від застосування цифрових маркетингових інструментів і слугує підґрунтям для визначення результативності управлінських рішень, що безпосередньо проявляється у зростанні інвестиційного інтересу та доступу до фінансових ресурсів.

Наступним етапом є результати, які виражаються у підвищенні загального рівня інвестиційної привабливості підприємства, зростанні зацікавленості інвесторів та поліпшенні доступу до фінансових ресурсів.

Завершальним елементом моделі є зворотний зв'язок, що включає аналітику, реакцію ринку та поведінку інвесторів. Отримані дані використовуються для коригування управлінських рішень, стратегій цифрового маркетингу та інвестиційної політики підприємства, що забезпечує безперервність процесу управління та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Отже, інвестиційна привабливість підприємства є комплексною економічною категорією, що відображає його поточний стан і перспективи розвитку, рівень ризиків та здатність генерувати прибуток для інвесторів. Її формування потребує системного управління фінансовими, виробничими, інноваційними та маркетинговими процесами, а також активного використання сучасних інструментів комунікації для підвищення рівня довіри та зацікавленості інвесторів.

З позиції системного підходу інструменти цифрового маркетингу інтегруються у контур стратегічного управління інвестиційною привабливістю підприємства як інформаційно-комунікаційний та аналітичний блок, що забезпечує формування позитивного інвестиційного іміджу, підвищення рівня довіри та репутаційного капіталу, зменшення інформаційної асиметрії між підприємством та інвесторами, моніторинг інвестиційних очікувань ринку та підтримку прийняття управлінських рішень щодо позиціонування підприємства. Використання си-

стеми показників ефективності таргетованої реклами дозволяє комплексно оцінювати вплив цифрових маркетингових інструментів на рівень інвестиційної привабливості, охоплюючи комунікаційні, поведінкові, іміджеві та інвестиційні результати. Узагальнення отриманих даних створює підґрунтя для виявлення досягнутого ефекту, який проявляється у зростанні зацікавленості інвесторів, підвищенні прозорості діяльності підприємства та поліпшенні доступу до фінансових ресурсів.

Таким чином, запропонована модель формування інвестиційної привабливості підприємства ґрунтується на системній взаємодії стратегічного управління, управління інвестиційною привабливістю та інструментів цифрового маркетингу в умовах динамічного зовнішнього середовища. Центральна роль системи управління підприємством забезпечує узгодження довгострокових цілей розвитку з інструментами залучення інвесторів, тоді як цифровий маркетинг, зокрема таргетована реклама, виступає ефективним комунікаційним та аналітичним механізмом формування інвестиційного іміджу. Наявність зворотного зв'язку дозволяє адаптувати управлінські рішення до змін ринкового середовища та інвестиційних очікувань, що підвищує результативність управління інвестиційною привабливістю та сприяє сталому розвитку підприємства.

Література:

1. Коюда О.П. Інвестиційна привабливість підприємства в умовах трансформації економіки: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01. Харків, 2003. 20 с.
2. Кулик А.М., Корецька О.В. Економічна сутність поняття інвестиційної привабливості. Вісник НТУ "ХПІ". 2018. № 15 (1291). URL: <https://core.ac.uk/reader/161787630>
3. Дума О.І. Розроблення методу комплексного оцінювання інвестиційної привабливості підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 12. С. 101—106.
4. Андрієць В.С. Економічна сутність поняття "інвестиційна привабливість". Інвестиції: практика та досвід, 2014. № 16. С. 20—22.
5. Чорна Л.О. Результативна стратегія досягнення інвестиційної привабливості підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2008. № 24. С. 4—6.
6. Задорожна Я.Є., Дядечко Л.П. Підвищення інвестиційної привабливості підприємництва як напрямок залучення інвестиційних ресурсів. Інвестиції: практика та досвід. 2007. № 2. С. 32—35.
7. Крамаренко К.М. Інвестиційна привабливість підприємства та методичні підходи до її визначення. Причорноморські економічні студії. 2016. № 10. С. 22—26.
8. Носова О.В. Інвестиційна привабливість підприємства. Стратегічні пріоритети. 2007. № 1 (2). С. 120—126.
9. Добрянська Н. А., Дискіна А. А., Тетью А. П. Оцінка потенціалу інвестиційної привабливості підприємств регіонів України як чинника формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності та відновлення економіки. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. № 4. С. 41—45.
10. Некрасова Л. А., Хмарюк А. С. Місце і роль штучного інтелекту в обґрунтуванні стратегічних інвестиційних рішень. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 15. С. 47—52.
11. Некрасова Л.А., Кірносорова М.В. Ретаргетинг у таргетованій рекламі промислових підприємств. Бізнес-навігатор. 2025. Вип. 6 (83). С. 202—207.
12. Дискіна А.А., Осташко О.В. Інноваційно-інвестиційні стратегії у системі відновлення виробництва: сучасні підходи. Економіка: реалії часу. 2025. № 3 (79). С. 66—74. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No3/66.pdf>.

References:

1. Koiuda, O.P. (2003), "Investment attractiveness of an enterprise in the conditions of economic transformation", Ph.D. Thesis, Economics, Kharkiv, Ukraine.
2. Kulyk, A.M. and Koretska, O.V. (2018), "Economic essence of the concept of investment attractiveness", Visnyk NTU "KhPI", vol. 15 (1291), available at: <https://core.ac.uk/reader/161787630> (Accessed 20 January 2026).
3. Duma, O.I. (2019), "Development of a method for comprehensive assessment of enterprise investment attractiveness", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 12, pp. 101—106.
4. Andriiets, V.S. (2014), "Economic essence of the concept of investment attractiveness", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 16, pp. 20—22.
5. Chorna, L.O. (2008), "Effective strategy for achieving enterprise investment attractiveness", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 24, pp. 4—6.
6. Zadorozhna, Ya.Ye. and Diadechko, L.P. (2007), "Increasing investment attractiveness of entrepreneurship as a direction of attracting investment resources", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 2, pp. 32—35.
7. Kramarenko, K.M. (2016), "Investment attractiveness of an enterprise and methodological approaches to its assessment", Prychornomorski ekonomichni studii, vol. 10, pp. 22—26.
8. Nosova, O.V. (2007), "Investment attractiveness of an enterprise", Stratehichni priorytety, vol. 1 (2), pp. 120—126.
9. Dobrianska, N.A., Dyskina, A.A. and Tetiukha, A.P. (2025), "Assessment of the investment attractiveness potential of enterprises in the regions of Ukraine as a factor in forming competitiveness and economic recovery strategies", Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky, vol. 4, pp. 41—45.
10. Nekrasova, L.A. and Khmariuk, A.S. (2024), "The place and role of artificial intelligence in substantiating strategic investment decisions", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 15, pp. 47—52.
11. Nekrasova, L.A. and Kirnosova, M.V. (2025), "Retargeting in targeted advertising of industrial enterprises", Biznes-navihator, vol. 6 (83), pp. 202—207.
12. Dyskina, A.A. and Ostashko, O.V. (2025), "Innovation and investment strategies in the system of production recovery: modern approaches", Ekonomika: realii chasu, vol. 3 (79), pp. 66—74, available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No3/66.pdf> (Accessed 20 January 2026).

Стаття надійшла до редакції 25.01.2026 р.

УДК 336.76(045)

З. В. Юринець,
 д. е. н., професор кафедри менеджменту,
 Львівський національний університет імені Івана Франка
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9027-2349>

М. П. Денисенко,
 д. е. н., професор кафедри менеджменту та підприємництва, Центральнотериторіальний державний університет імені Володимира Винниченка
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8767-9762>

О. М. Левченко,
 д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту та підприємництва,
 Центральнотериторіальний державний університет імені Володимира Винниченка
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5452-7420>

В. А. Дорошко,
 к. мед. н., доцент кафедри патологічної фізіології,
 Буковинський державний медичний університет
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4906-0330>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.75

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Z. Yurynets,
 Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management,
 Ivan Franko National University of Lviv
 M. Denysenko,
 Doctor of Economic Sciences, Department of Mathematics and Methods of its Teaching,
 Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University, Kropyvnytskyi
 O. Levchenko,
 Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of Management and Entrepreneurship,
 Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University, Kropyvnytskyi
 V. Doroshko,
 PhD, Associate Professor of the Department of Pathological Physiology,
 Bukovyna State Medical University

INFORMATION TECHNOLOGIES AND INFORMATION SYSTEMS IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

У статті проведено аналіз сучасних інформаційних технологій, оцінку їхнього впливу на управління підприємством та пропозиція напрямів вдосконалення інформаційної системи управління; формування структурної моделі квінтесенції інформаційних технологій та інформаційних систем у системі управління підприємством. Встановлено, що сучасні умови розвитку світової економіки характеризуються надзвичайно високою динамікою змін, що виникають під впливом науково-технічного прогресу, цифровізації, зростання конкуренції та невизначеності зовнішнього середовища. Підприємства більше не можуть функціонувати, спираючись виключно на традиційні методи управління, адже вони вже не забезпечують достатньої швидкості реагування на ринкові зміни. У таких умовах першорядного значення набувають інформаційні ресур-

си: дані, інформаційні системи, програмні комплекси та широкий спектр інформаційних технологій, що дають змогу здійснювати ефективний збір, аналіз, передавання і використання інформації для ухвалення управлінських рішень. Саме тому стаття присвячена комплексному дослідженню ролі інформаційних технологій та інформаційних систем у системі управління підприємством та визначенню їх впливу на ефективність прийняття стратегічних, тактичних та оперативних рішень. Запропоновано структурну модель квінтесенції інформаційних технологій та інформаційних систем у системі управління підприємством.

The article analyzes modern information technologies, assesses their impact on enterprise management and proposes directions for improving the management information system; formation of a structural model of the quintessence of information technologies and information systems in the enterprise management system. In accordance with the goal, the following tasks were set: to reveal the essence and role of information technologies in the enterprise management system, to analyze modern information technologies and their impact on the efficiency of enterprise management, to investigate information systems as a tool for supporting management decisions, to determine promising directions of information technologies and their advantages for enterprises, to propose ways to increase the effectiveness of management with the help of information technologies. It has been established that the current conditions of the development of the world economy are characterized by extremely high dynamics of changes arising under the influence of scientific and technical progress, digitalization, increased competition and uncertainty of the external environment. Enterprises can no longer function based solely on traditional management methods, because they no longer provide sufficient speed of response to market changes. In such conditions, information resources are of primary importance: data, information systems, software complexes and a wide range of information technologies that make it possible to carry out effective collection, analysis, transmission and use of information for making management decisions. Information systems have been found to cover all levels of management and link units together, turning large data sets into useful information. Modern technologies, in particular artificial intelligence and cloud computing, open up new development opportunities, make it possible to create flexible and effective solutions, automate routine processes and support the strategic goals of the enterprise. That is why the article is devoted to a comprehensive study of the role of information technologies and information systems in the enterprise management system and the determination of their impact on the effectiveness of strategic, tactical and operational decision-making. A structural model of the quintessence of information technologies and information systems in the enterprise management system is proposed.

Ключові слова: управління, система управління, підприємство, інформаційні технології, інформаційні системи.

Key words: management, management system, enterprise, information technologies, information systems.

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

Швидкоплинність змін, що відбуваються в навколишньому середовищі, що є наслідком науково-технічного прогресу, зростаючої конкуренції, підвищеного ризику і невизначеності роблять ведення бізнесу надзвичайно складним за таких умов. Підприємства повинні не тільки досліджувати зміни, але швид-

ко й ефективно реагувати на нові умови та коригувати розроблені стратегії розвитку, переосмислюючи поставлені організаційні цілі, змінюючи відносини з навколишнім середовищем, запроваджуючи нові методи управління та розвиваючи унікальні компетенції [1]. Підприємства прагнуть досягти організаційних цілей у результаті отримання конкретної конкурентної переваги над своїми конкурентами, що проявляється в кращому використанні ресурсів і компетенцій.

Сьогодні інформація, інформаційні системи й пов'язані з ними інформаційні технології, які використовуються для збору, обробки і використання у процесі управління підприємствами, стають надзвичайно цінним джерелом конкурентоспроможності. Зростаюча важливість інформації в веденні бізнесу особливо помітна в процесі її використання в системах управління знаннями. Інформація є ресурсом, який впливає на конкурентоспроможність підприємства. Достовірна інформація є елементом конкурентної переваги, що відображається на змінах, які відбуваються не тільки в характері інформації, але і в методах її отримання, обробки та використання. Все це визначається розвитком сучасних інформаційних технологій, які відповідають за сприятливі умови для ефективного управління отриманою інформацією, завдяки чому вони стають важливим елементом впливу на конкурентоспроможність підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових працях різних економістів досліджуються проблеми управління підприємством на підґрунті інформаційних технологій та впровадження інформаційної системи. Балановська Т. І. [2], Михайліченко М. В. [2] вивчають особливості реалізації та вдосконалення сучасних інформаційних технологій для управління персоналом на підприємстві. Волянська-Савчук Л. В. [3], Мацишина М. В. [3] аналізують теоретичні та практичні аспекти впровадження інформаційних технологій в управлінні підприємством, зокрема розглядають особливості управління його різними функціональними сферами. Нікіфорова Л. О. [4], Трохименко Д. В. [4] акцентують увагу на необхідності постійного розвитку інформаційних технологій та інформаційної системи для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Сінгх А. Дж. [5], Сінгх А. П. [5] відобразили складний зв'язок між інформаційними технологіями та організаційною стратегією, описали як інформаційні системи та організаційні структури набули значення та взаємозв'язку, інтеграцію інформаційних технологій у ключову діяльність компанії та перетворення її на стратегічний фактор.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є дослідити сучасні інформаційні технології, оцінити їх вплив на управління підприємством та запропонувати напрями вдосконалення інформаційної системи управління; формування структурної моделі квінтесенції інформаційних технологій та інформаційних систем у системі управління підприємством.

Відповідно до мети, поставлено такі завдання: розкрити сутність та роль інформаційних технологій у системі управління підприємством, проаналізувати сучасні інформаційні технології та їх вплив на ефективність управління підприємством, дослідити інформаційні системи як інструмент підтримки управлінських рішень, визначити перспективні напрями інформаційних технологій та їх переваги для підприємств, запропонувати шляхи

підвищення результативності управління за допомогою інформаційних технологій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інформаційні технології стрімко розвиваються в соціальному, політичному та економічному житті і як ніколи відіграють вагомий фундаментальну роль. Зміна середовища, процес глобалізації, розвиток підприємств, зростання конкуренції на ринку і, насамперед, нарощення обсягу інформації, що використовується підприємствами, свідчить про збільшення вимог до інформаційних технологій і систем. Все це потребує відповідної підтримки технологічних рішень.

Інформаційні технології стали важливими в діяльності кожної організації [2]. Вони дають змогу обробляти великі обсяги даних, підтримуючи економічні процеси, надаючи інформацію для ухвалення рішень на різних рівнях управління підприємством [3]. Інформаційні технології є середовищем для обміну інформацією всередині організації та з її навколишнім середовищем. Тому інформаційні технології є критичним чинником досягнення успіху та інструментом підвищення ефективності, створення конкурентної переваги. Необхідне нове бачення на місце, роль і спосіб управління інфраструктурою інформаційних технологій в організації [4].

Інформаційні технології, дають змогу вдосконалити управлінські процеси на підприємстві, суттєво впливаючи на підвищення їхньої конкурентоспроможності, що необхідно для зниження операційних витрат, підвищення якості продукції та послуг, диверсифікації і отримання переваг з необмеженого доступу до інформації про підприємство та його середовище.

Сьогодні простежується суттєве збільшення кількості інформації, її складності та змінності, що зумовило потребу розроблення інформаційних систем, які швидко набули значного впливу на конкурентоспроможність підприємства. Водночас з інформаційними системами з'явилися і поширилися абсолютно нові технології, які використовуються для збору і зберігання, але і передачі, обробки і представлення інформації у відповідних формах і ситуаціях. Крім того, ці технології дають змогу розширювати та працювати із складними інформаційними системами та впливати на стратегії розвитку та структуру підприємств. Вони також створюють нові можливості для розвитку підприємств, оскільки можуть бути використані для отримання конкурентної переваги через впровадження нових форм управління, поліпшення внутрішньої комунікації, підвищення продуктивності, зниження витрат і покращення результатів, розвитку нових видів підприємницької діяльності. На жаль, великий обсяг даних, доступних підприємствам, не завжди належним чином обробляється і використовується їх керівництвом.

Інформаційна система пов'язує організаційні рівні та підрозділи між собою та середовищем, охоплює всі сфери діяльності підприємства, всі рівні управління та ухвалення рішень. Вона спрямована на надання інфор-



Рис. 1. Інформаційні технології та інформаційні системи у системі управління підприємством

Джерело: розроблено авторами.

мації належної якості (точну, актуальну, важливу, корисну, у відповідній кількості), впливаючи на прискорення та оптимізацію процесів ухвалення рішень на підприємстві.

Квінтесенція інформаційних технологій та інформаційних систем у системі управління підприємством ґрунтується на визначенні їх взаємозв'язків (рис. 1).

Сьогодні інформаційні технології посідають центральне місце в системі управління підприємства, оскільки забезпечують швидкий обмін даними, автоматизацію бізнес-процесів і підтримку ухвалення управлінських рішень. Вони допомагають підвищити ефективність планування, контролю, аналізу та комунікацій між підрозділами, а також сприяють зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності. Сучасні ІТ-рішення інтегрують усі функціональні сфери підприємства в єдину інформаційну платформу, що робить управління прозорим, гнучким і орієнтованим на результат.

Система управління в організації — це сукупність заходів, які охоплюють повний цикл процесу управління (планування і ухвалення рішень, організування, керівництво як процес управління персоналом, контроль ресурсів організації (людських, фінансових, матеріальних та інформаційних) і виконуються з наміром досягнення цілей ефективним і результативним способом.

Інформаційна система постає як багаторівнева структура, яка дає змогу користувачеві цієї системи трансформувати конкретну інформацію у необхідну вихідну інформацію завдяки відповідним процедурам і моделям. В результаті отримання такої інформації ухвалюються конкретні рішення [2].

Сучасна інформаційна система представлена як система, в якій використовуються інформаційні технології [3].

Інформаційні системи підтримують осіб, які приймають рішення, у прийнятті рішень різного характеру: від добре структурованих до неструктурованих. У більшості організацій можна виділити три рівні.

Інформаційна технологія пронизує ланцюжок створення вартості в організації в кожній зі своїх ланок, трансформуючи спосіб виконання вартісної діяльності та суть зв'язків між ними, що впливає на конкурентоспроможність і змінює спосіб задоволення потреб покупців. Це пояснює, чому інформаційні технології набули стратегічного значення [5].

Розробка програмного забезпечення відіграє вирішальну роль у сфері інформаційних технологій, що дає змогу створювати програми та системи, які полегшують різні види діяльності, такі як керування даними, зв'язок та автоматизація.

Варто виділити дві найвпливовіші сучасні тенденції у розвитку програмного забезпечення для інформаційних технологій — штучний інтелект і хмарні обчислення.

Штучний інтелект привернув значну увагу в останні роки, і все більш поширеним стає його застосування в розробці програмного забезпечення. Штучний інтелект революціонує спосіб розроблення та використання програмного забезпечення. Технології штучного інтелекту використовуються для створення інтелектуальних програм, які можуть автоматизувати завдання.

Хмарні обчислення стали фундаментальною технологією в сучасній розробці програмного забезпечення, що дає змогу отримувати доступ до масштабованих і гнучких обчислювальних ресурсів, швидко масштабувати ресурси за потреби та забезпечувати високу доступність, спростити управління складними програмними системами.

ВИСНОВКИ

Інформаційні технології стали ключовим елементом сучасного управління підприємством. Вони забезпечують швидкий обмін даними, автоматизацію бізнес-процесів, точну та актуальну інформацію для ухвалення рішень. Завдяки інформаційним технологіям підприємства знижують витрати, підвищують якість продукції та послуг, покращують планування й контроль, зміцнюють конкурентні позиції на ринку. Інформаційні системи охоплюють усі рівні управління й пов'язують підрозділи між собою, перетворюючи великі масиви даних на корисну інформацію. Сучасні технології, зокрема штучний інтелект та хмарні обчислення, відкривають нові можливості розвитку, дають змогу створювати гнучкі та ефективні рішення, автоматизувати рутинні процеси й підтримувати стратегічні цілі підприємства. Отже, роль інформаційних технологій у системі управління вже не допоміжна, а основа, яка визначає ефективність, конкурентоспроможність і потенціал розвитку будь-якої організації.

Література:

1. Yurynets Z., Bayda B., Petruch O. Country's economic competitiveness increasing within innovation component. *Економічний Часопис-XXI*, 2015. № 9—10, С. 32—35.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с
3. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Інформаційні технології в управлінні персоналом і економіці праці: теоретичні та практичні аспекти. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 5 (10). Р. 144—149
4. Нікіфорова Л. О., Трохименко Д. В. Управління персоналом підприємства з використанням інформаційних технологій. 2023. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/49120/23681.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
5. Singh A. J., Singh A. P. Evolution of Information Technology: A Comprehensive Review. *Asian Journal of Current Research*. 2024. No 9 (4). Р. 78—90. URL: https://www.researchgate.net/publication/385010783_Evolution_of_Information_Technology_A_Comprehensive_Review

References:

1. Yurynets, Z., Bayda, B., and Petruch, O. (2015), "Country's economic competitiveness increasing within innovation component", *Economic Journal-XXI*, vol. 9-10, pp. 32—35.
2. Balanovska, T. I., Mykhailichenko, M. V. and Troian, A. V. (2020), *Suchasni tekhnolohii upravlinnia personalom* [Modern technologies of personnel management], FOP Yamchynskiy O. V., Kyiv, Ukraine.

3. Volyanska-Savchuk, L.V., and Matsyshina, M.V. (2018), "Information technologies in personnel management and labor economics: theoretical and practical aspects". *Azov Economic Bulletin*, vol. 5, no. 10, pp. 144—149.

4. Nikiforova, L.O. and Trokhymenko, D.V. (2023), "Enterprise personnel management using information technologies", Available at: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/49120/23681.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (Accessed 5 Sep 2025).

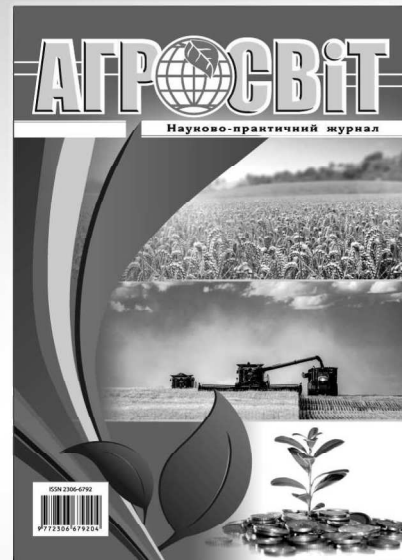
5. Singh, A. J. and Singh, A. P. (2024), "Evolution of Information Technology: A Comprehensive Review", *Asian Journal of Current Research*, vol. 9, no. 4, pp. 78—90, Available at: https://www.researchgate.net/publication/385010783_Evolution_of_Information_Technology_A_Comprehensive_Review (Accessed 5 Sep 2025).

Стаття надійшла до редакції 25.01.2026 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

О. В. Баєва,

д. б. н., професор, зав. кафедри громадського здоров'я та мікробіології,
ПВНЗ "Київський медичний університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8583-4201>

В. В. Баєв,

к. е. н., доцент, доцент кафедри туристичного та готельного бізнесу,
Національний університет харчових технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0670-807X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.80

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТАРТАП-ПРОЕКТАМИ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

O. Baieva,

Doctor of Biological Sciences, Full Professor, Head of the Department
of Public Health and Microbiology, PHEE "Kyiv Medical University"

V. Baiev,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Tourism and Hospitality Business, National University of Food Technologies, Ukraine

STRATEGIC MANAGEMENT OF HEALTHCARE STARTUP-PROJECTS

Стаття присвячена дослідженню стратегічного управління стартап проектами, які впроваджують медичні заклади в умовах реформування галузі, при суттєвому тягарі, яке завдає на сферу охорони здоров'я повномасштабне військове вторгнення з боку РФ. Основна увага приділена стратегічному аналізу на етапах на Pre-seed, Seed етапах та стадії запуску стартап-проекту, що дозволяє визначити конкурентні переваги, сильні та слабкі сторони для успішного розвитку на певному сегменті ринку охорони здоров'я. Багатофакторний стратегічний аналіз на перших етапах стартап-проекту включає використання низки методів: розробку стратегічної позиції; Бізнес-модельної канви (BMC); моделі PESTEL та моделі 5 сил Портера. Використання цих методів дає можливість реалістично оцінити стан внутрішнього та зовнішнього середовища медичного закладу або окремого проекту та може бути покладений в основу визначення сильних та слабких сторін для подолання загроз та реалізації можливостей на стадіях зростання та розширення стартап-проекту.

The article is devoted to the definition of scientific and methodological approaches to the strategic management of startup projects in healthcare institutions. To achieve the goal and solve the tasks set, a set of methods was used: theoretical and methodological analysis of the literature using the PubMed/Medline, Google Scholar and PakMediNet databases; content analysis method; comparative analysis method and analytical method of systematization and synthesis. The main attention of the study is paid to strategic analysis at the stages of Pre-seed, Seed stages and the launch stage of the

startup project, which allows to determine competitive advantages, strengths and weaknesses for successful development in a certain segment of the healthcare market. Multifactor strategic analysis at the first stages of a startup project includes the use of a number of methods: development of a strategic position; Business Model Canvas (BMC); PESTEL model and Porter's 5 forces model. Development of a strategic position involves defining the mission, vision and goals of the startup project. Mission, vision and goals relate to the purpose of a medical institution or private medical practice and are usually communicated in writing. The second strategic element for describing a startup model is the Business Model Canvas, which consists of 9 key integrated elements: the segment of medical service buyers; project value propositions; channels; patient relationships; key areas of activity; key partners and project resources; cost and revenue structure. Another strategic element for analyzing hospital startups is the well-known PESTEL model, which involves analyzing five external factors that affect the "survival" and growth of business projects. The article analyzes the basic factors and competitive forces of medical startups according to Porter's model. The conducted research makes it possible to realistically assess the state of the internal and external environment of hospitals or a separate project and can be used as a basis for determining strengths and weaknesses to overcome threats and realize opportunities at the stages of growth and expansion of a startup project.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, стартап-проекти, заклади охорони здоров'я, стратегічна позиція, бізнес-модельна канва; модель PESTEL, модель конкурентних сил М.Портера.

Key words: strategic management, startup projects, healthcare, hospitals strategic position, business model canvas; PESTEL model, M. Porter's competitive forces model.

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

В останнє десятиріччя на систему охорони здоров'я України, на кожний медичний заклад країни суттєво вплинули три чинники: пандемія COVID-19; повномасштабне військове вторгнення з боку РФ; реформування фінансових механізмів надання медичної допомоги. Історично система організації охорони здоров'я в нашій країні функціонувала за моделлю Семашка, за якої фінансування медичної допомоги здійснювалось за принципом постатейного кошторису доходів та витрат. Виділення бюджетних коштів для медичного закладу проводилось у відповідності до його потужності, адміністративний персонал не був мотивований до ефективного використання ресурсів, якісного надання медичної допомоги, впровадження новітніх методів діагностики, лікування та реабілітації. Єдине джерело фінансування медичного закладу з бюджету, не давало можливості обрати стратегію розвитку, яка б відповідала рівню надання медичної допомоги, спеціалізації, особливостям розташування закладу, унеможлиблювала розвиток підприємництва у формі приватних медичних практик [1—2].

Таким чином, незважаючи на формальну доступність медичної допомоги, яку забезпечувала організація охорони здоров'я за моделлю Семашка, вона залишила негативний спадок, подолання якого потребує багатокрокового та тривалого реформування та впровадження в практику діяльності закладів новітніх методів менеджменту.

Досвід пандемії COVID-19 визначив важливість швидкої адаптації закладів охорони здоров'я до зміни зовнішніх умов функціонування, коли потрібно було швидко змінювати стратегію закладу, впроваджувати нові методи діагностики та лікування, реорганізовувати структуру закладу. Виклики до системи охорони здоров'я в час повномасштабного військового вторгнення РФ ще котрий раз засвідчили, що заклади охорони здоров'я мають швидко реагувати на соціально-економічні чинники, бути готовими до швидкого впровадження нових інноваційних стартап-проектів.

Визначені особливості сучасного етапу свідчать про зростання потреби у збереженні та відновленні здоров'я у населення нашої країни, що паралельно з можливостями, які надає процес реформування галузі охорони здоров'я, вимагає розвитку теорії стратегічного управління медичним закладом та розробці основних практичних підходів та моделей стратегічного менеджменту, які доцільно використовувати при впровадженні стартап-проектів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В фундаментальних наукових працях І. Х. Ансофф [3], А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд [4] визначено основні засади стратегічного управління. Питанням теорії та практики стратегічного менеджменту присвячені новітні дослідження українських науковців Н. Захарчук [5], М. Стаєцького [6], С. Калініченко [7], О. Грівківської [8], Л. Вербівської [9], С.Б. Довбня [10]. Визначено, що сучасний стратегічний менеджмент має такі новітні за-

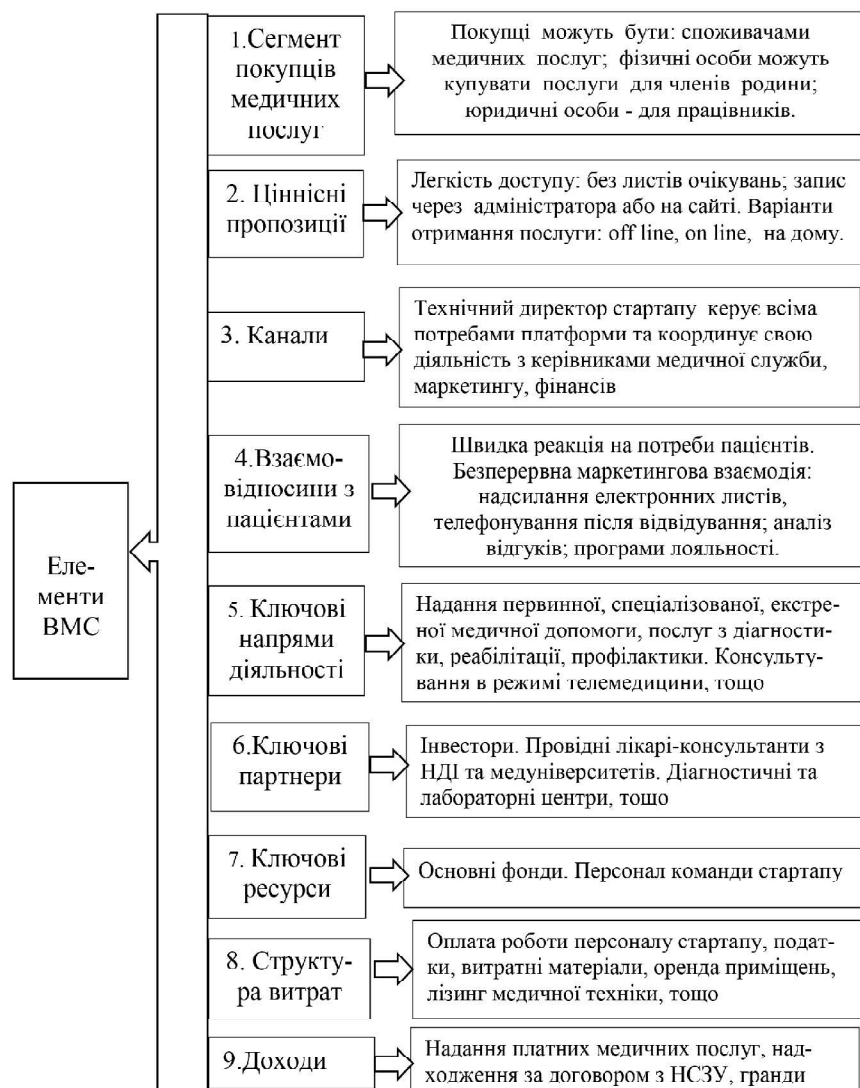


Рис. 1. Ключові елементи ВМС стартапу закладу охорони здоров'я

Джерело: розроблено авторами.

сади як інноваційність, діджиталізація, адаптивність та вимагає впровадження принципів інвестиційного менеджменту в практику управління сучасними підприємствами [11].

У зв'язку з процесами реформування охорони здоров'я посилилась увага українських науковців до впровадження основних засад стратегічного менеджменту в практику медичних закладів. Численні теоретичні і практичні питання щодо ролі стратегічного менеджменту в управлінні закладами охорони здоров'я розглянуто в наукових публікаціях С.М. Калініченко [12], О. Кириченко [13], О.П. Рогачевського [14], Н. Піроженко [15], О. Таранич [16], Н.С. Станасюк [17].

Одним з стратегічних інструментів економічного розвитку виступають стартап — проекти, які можуть виступати першим кроком із впровадження нових стратегічних рішень. Опублікована невелика кількість наукових праць, які визначають ключові чинники, які впливають на досягнення стійкого успіху стартапами через впровадження стратегій управління [18—20]. Проте, на сьогодні залишаються поза увагою питання стратегічного управління стартап — проектами в закладах охорони здоров'я.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в визначенні теоретичних засад та науково-методичних підходів до стратегічного управління стартап-проектами в закладах охорони здоров'я.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стратегічний менеджмент має провідне значення у визначенні напрямку розвитку підприємств та організацій, забезпечує їх сталий розвиток та адаптацію до змін зовнішнього середовища бізнесу, виступає однією з вирішальних задач управлінської діяльності з розробки, впровадженні та оцінки ефективності впровадження бізнес-проектів [21].

Стартап-проекти в закладах охорони здоров'я умовно можна поділити на три основних типи. До першого типу можна віднести стартапи, які впроваджуються як підприємницька ідея та реалізується через відкриття (державної реєстрації та ліцензування) приватної медичної практики. До другого — інноваційні стартап-проекти потужних закладів охорони здоров'я як державної так і приватної форми власності. До третього типу стартап—

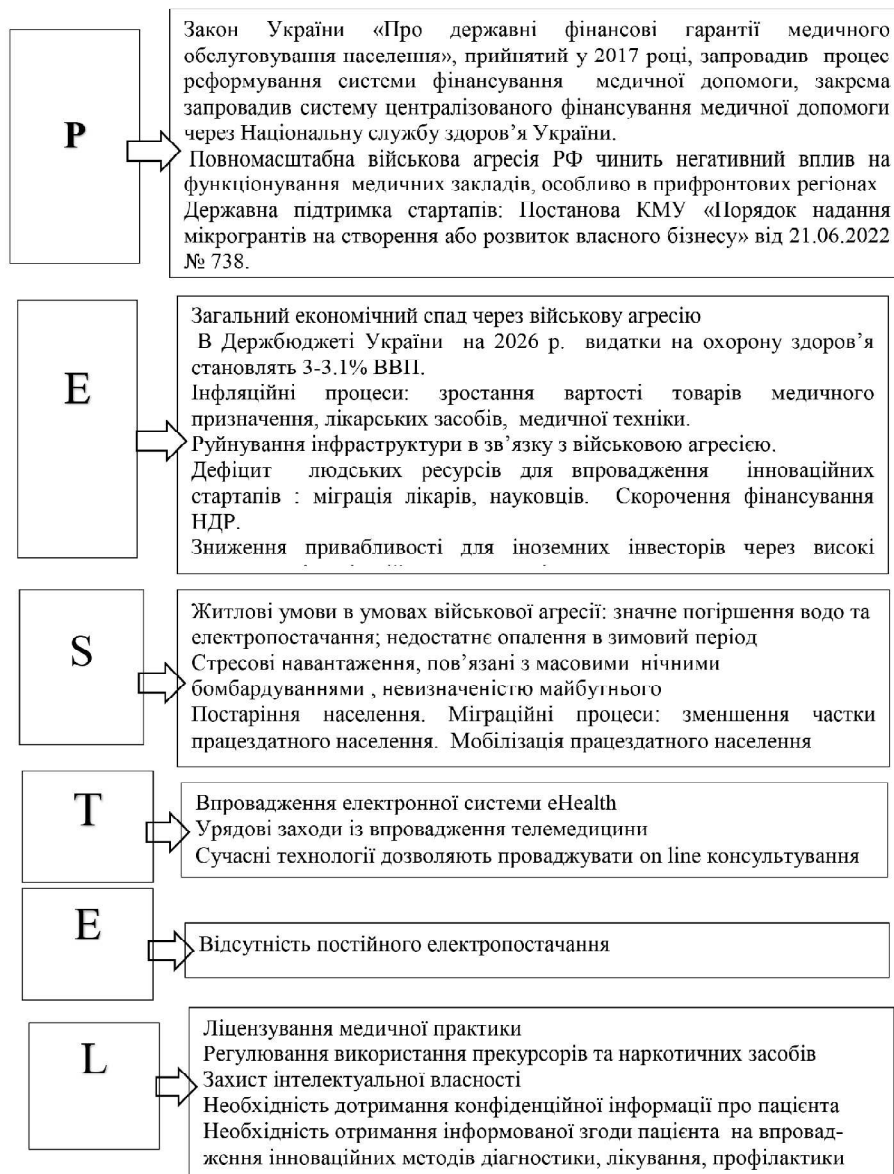


Рис. 2. Аналітична модель PESTEL для стратегічного аналізу стартап-проектів закладів охорони здоров'я

Джерело: розроблено авторами.

проектів відносять масштабовані стартап-проекти, які впроваджуються в громадах, регіонах або на рівні держави. Прикладом останнього типу стартап-проектів можна розглядати діджиталізацію системи охорони здоров'я з впровадженням електронної системи eHealth або телемедицини.

Перший тип стартап-проектів починають свою діяльність з незначними ресурсами, проте всі три типи стартапів мають обмежений досвід із впровадження конкретного підприємницького або інноваційного проекту, змушені швидко адаптуватись до змін у зовнішньому середовищі та реагувати на виклики конкурентів, що вимагає від управлінців особливого підходу до стратегічного менеджменту.

Вже на Pre-seed, Seed stage та стадії запуску стартап-проекту знадобиться стратегія, яка допоможе досягти поставлених цілей. Для розробки стратегії використовують структуру стратегічного управління. Стратегічне управління представляє со-

бою комплекс заходів, що включає формулювання, впровадження та оцінку базових та комплексних рішень для досягнення бажаних результатів [22]. Оскільки стратегічне управління є динамічним процесом, який безперервно відбувається в організації через динаміку внутрішнього та зовнішнього середовища, його необхідно впроваджувати, щоб зміцнити внутрішні та зовнішні системи закладу охорони здоров'я.

Одним з методів стратегічного аналізу виступає розробка стратегічної позиції, яка передбачає визначення місії, візії та цілей стартап-проекту. Місія, візія (бачення) та цілі стосуються мети медичного закладу або приватної медичної практики та зазвичай повідомляються в письмовій формі.

Місія закладу охорони здоров'я має відповідати на питання: хто ми; що ми робимо та чому ми тут, тобто орієнтована на поточну діяльність. Наприклад, медична мережа "Добробут" оприлюднює на сайті місію сво-

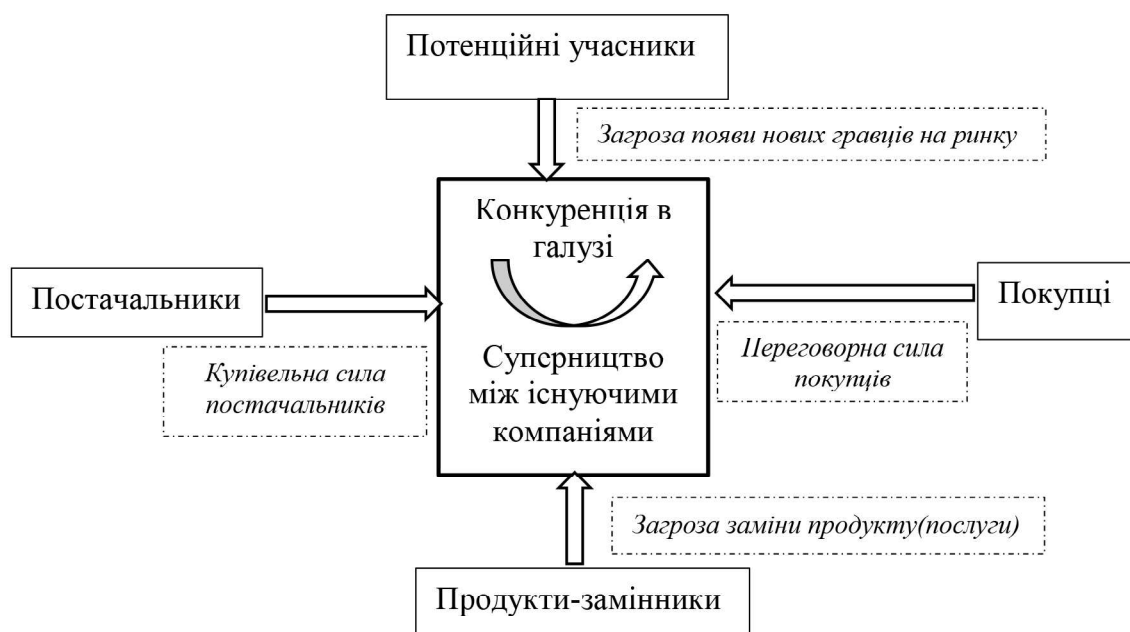


Рис. 3. Сили конкуренції за моделлю М. Портера

Джерело: сформовано на основі [25].

го закладу: "Ми будуємо довіру до української медицини, підвищуючи стандарти надання медичних послуг" [23].

Візія або стратегічне бачення визначає дороговказ закладу охорони здоров'я та відображає бажаний образ майбутнього та відповідає на питання "куди ми воліємо дійти" і "якими бачимо себе в майбутньому". Медична мережа "Добробут" на сайті визначає свою візію як "Бути номером один у рейтингу довіри клієнтів за рівнем професіоналізму, сервісу та доступності" [23].

Цілі — це більш конкретні дії, які організації переслідують для досягнення своїх стратегічних візій та місій. При визначенні стратегічних цілей використовують систему SMART (Specific. Measurable. Attainable. Relevant. Time-Bound), яка визначає основні вимоги до цілей: конкретність; вимірюваність; агресивність; реалістичність та обмеженість у часі. На жаль, проаналізувавши доступні сайти українських закладів охорони здоров'я та стартапів приватних медичних практик ми не побачили жодного визначення цілей, які б відповідали системі SMART.

Іншим стратегічним елементом для опису моделі стартапу доцільно використовувати Бізнес-модельну канву (BMC — Business Model Canvas), яка складається з 9 ключових інтегрованих елементів [24].

Ключові елементи BMC стартапу закладу охорони здоров'я описано на рис. 1.

Третім стратегічним елементом аналізу стартапів закладів охорони здоров'я виступає широковідома модель PESTEL (абревіатура від Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal), яка передбачає аналіз п'яти зовнішніх факторів, які впливають на "виживання" та зростання бізнес-проектів. Результати цього аналізу потім стають орієнтиром для складання SWOT-аналізу, особливо з точки зору можливостей та загроз. Використання аналітичної моделі PESTEL для

стратегічного аналізу стартап-проектів закладів охорони здоров'я представлено на рис. 2.

Конкурентну стратегію стартапу можна оцінити за моделлю 5 сил Портера, яка дозволяє проаналізувати розвиток як існуючих закладів охорони здоров'я або приватних медичних практик, так і стартапів. Модель надає можливість проаналізувати поточний та перспективний стан конкурентоспроможності стартап-проекту. Базові чинники або сили конкуренції за моделлю М. Портера представлено на рис. 3.

Першою силою за моделлю М. Портера виступає оцінка конкурентоспроможності та конкуренції на ринку серед існуючих компаній. В випадку аналізу стартапу медичного закладу доцільно проводити аналіз не всього ринку охорони здоров'я, а його структурного елементу ринку медичних послуг. З іншого боку, на конкурентоспроможність стартапу буде впливати конкуренція і на інших ринках, зокрема ринку лікарських засобів, ринку медичних технологій або ринку медичного персоналу.

При аналізі конкуренції на ринку доцільно враховувати предмет медичної діяльності стартапу, як то діагностика, лікування, профілактика або реабілітація. Якщо стартап передбачає надання медичної допомоги пацієнтам певної нозологічної форми, то конкурентом може виступати державний або комунальний заклад охорони здоров'я, який надає послуги таким хворим за направленням сімейного лікаря за державною програмою гарантованої медичної допомоги. Такі заклади охорони здоров'я займають високу частку ринку, а враховуючи недостатність фінансування галузі, очікування прийому до лікаря спеціаліста, а потім на призначені діагностичні та лікувальні процедури може бути досить тривалим. Тобто, стартап проект може забезпечити пацієнту легшу доступність медичної допомоги, що є важливим чинником конкуренції на ринку.

Послуги-замінники пропонує ринок нетрадиційних медичних технологій, розвиток якого більш характерний для деяких країн Азії.

При оцінці рівня конкуренції значну увагу приділяють кількості "гравців" на ринку медичних послуг. Такий аналіз проводять на Pre-seed, Seed стадіях стартапів. Чим більша кількість медичних закладів, які пропонують даний вид медичної послуги, тим вище рівень конкуренції. На вищезазначених стадіях стартапів аналізується перспектива підвищення цін на медичну послугу. При високій конкуренції на ринку та політики демпінгування, яку проводять при ціноутворенні на платні медичні послуги державні заклади охорони здоров'я, може скластись ситуація, за якої в межах стартап-проекту не буде можливості підвищити ціну на послугу навіть для покриття витрат, пов'язаних з інфляційними процесами. При аналізі закладів охорони здоров'я, які працюють на даному сегменті ринку медичних послуг, важливо звертати увагу на бренд закладу та бренд лікарів, які надають відповідні послуги. Чим сильніший бренд закладу, який вже працює на ринку, тим складніше новим гравцям увійти на цей ринок. Наприклад, на ринку лабораторних медичних послуг працюють міжгалузеві заклади Synevo, "Діла", "Ескулаб" з потужним брендом [26], що створює високу конкуренцію для нових стартап-проектів.

Крім того, вихід на ринок медичних послуг нових гравців ускладнений необхідністю проходження процедури ліцензування, яка передбачає низку вимог до медичних кадрів, приміщень (нежитловий фонд, наявність акту санітарно-епідеміологічного обстеження, перевірку вимірювальних приладів, тощо), інвестицій в медичну техніку та обладнання.

При аналізі переговорної сили покупця медичних послуг стартап-проекту доцільно оцінювати такий параметр як чутливість до ціни. Для покупців медичних послуг високого цінового сегменту привабливими є послуги великих приватних закладів охорони здоров'я, які є лідерами на ринку та можуть запропонувати і новітні методи діагностики, і лікування висококваліфікованим медичним персоналом, і якісний медичний сервіс. Для середнього цінового сегменту покупців медичних послуг, вартість такого лікування в нашій країні не доступна. Таким чином, стартап може пропонувати саме пацієнтам середнього цінового сегменту медичну або діагностичну послугу за ціною, нижче за ту, яку пропонують лідери ринку медичних послуг в даному регіоні.

До аналізу переговорної сили покупця відноситься також оцінка ступеню задоволеності якістю запропонованого медичного обслуговування, до якого відносять не тільки якість безпосередньої медичної допомоги, проте й задоволеність пацієнта супроводжуваним обслуговуванням, як то доступність, послуги доглядальниць при стаціонарному лікуванні, консультування в різних режимах: on line, off line, на дому, тощо.

З метою оптимізації переговорної сили покупця медичних послуг стартапу доцільно впроваджувати елементи диверсифікації бази пацієнтів не тільки шляхом розробки пакетів послуг для різних цінових сегментів, проте й укладанням угод з юридичними особами, як то страхові компанії, організаціями та

підприємствами для надання медичних послуг їх працівникам.

При аналізі купівельної сили постачальників оцінюють як постачальників медичної техніки та медичного обладнання, так і товарів медичного призначення, лікарських засобів, наборів реактивів для лабораторного аналізу, засобів дезінфекції, тощо. Виставки Public Health, які щорічно проводяться в м. Києві пропонують досить широкий вибір постачальників, які враховують досить щільне конкурентне середовище, тому пропонують цікаві варіанти для закладів охорони здоров'я та приватних медичних практик: до і після продажне обслуговування, оплата медичної техніки частинами або використання на умовах лізингу. Оскільки заклади охорони здоров'я мають досить широкий вибір постачальників, то ймовірність необгрунтованого підвищення цін на медичну техніку та її обслуговування не висока.

На стадіях зростання та розширення стартап-проекту доцільно використовувати такі методи стратегічного аналізу як:

— VRIO аналіз для порівняння сильних та слабких сторін внутрішніх умов стартап-проекту, з оцінкою таких аспектів як цінність, рідкість, вартість імітації, організації використання ресурсів.

— SWOT аналіз — класичний аналіз сильних та слабких сторін, якими володіє організація для подолання загроз та реалізації можливостей.

— Метод матриці "Стратегії аналізу зовнішніх факторів" (EFAS) як стратегічний інструмент управління для оцінки поточних умов стартап-проекту. Матриця EFAS може використовуватись як інструмент для візуалізації та визначення пріоритетів можливостей і загроз.

— Стратегічний факторний аналіз стратегії (SFAS) для загальної підсумкової оцінки факторів організаційної стратегії шляхом поєднання зовнішніх факторів — EFAS з внутрішніми факторами — IFAS.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗРОБОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Виклики до системи охорони здоров'я України, пов'язані з пандемією COVID-19 та повномасштабним вторгненням РФ довели, що заклади охорони здоров'я мають швидко реагувати на соціально-економічні чинники, бути готовими до швидкого впровадження нових інноваційних стартап-проектів.

Впровадження інноваційних стартап-проектів в сфері охорони здоров'я на засадах стратегічного управління, передбачає проведення стратегічного аналізу вже на Pre-seed, Seed етапах та стадії запуску стартап-проекту, що дозволяє визначити конкурентні переваги, сильні та слабкі сторони для успішного розвитку на певному сегменті ринку охорони здоров'я. Багатофакторний стратегічний аналіз на перших етапах стартап-проекту включає використання низки методів: розробку стратегічної позиції; Бізнес-модельної канви (BMC); моделі PESTEL та моделі 5 сил Портера. Використання цих методів дає можливість реалістично оцінити стан внутрішнього та зовнішнього середовища медичного закладу або окремого проекту та може бути покладений в основу визначення сильних та слабких сторін для подолання загроз та реалізації можливостей на стадіях

зростання та розширення стартап-проекту. На цих етапах стартап-проекту медичного закладу доцільно використовувати такі методи стратегічного аналізу як VRIO та SWOT аналіз, метод матриці "Стратегії аналізу зовнішніх факторів" (EFAS), стратегічний факторний аналіз стратегії (SFAS). Використання вищезазначених методів стратегічного аналізу для розвитку інноваційних стартап-проектів медичних закладів передбачається присвятити наші подальші дослідження.

Література:

1. Голінський М. О. Система Семашка та її негативні наслідки для української системи охорони здоров'я. Магістерські студії. Альманах. ХДУ, 2025. Вип. 25. URL: <https://ekhsuir.kspu.edu/handle/123456789/21782>
2. Лехан В., Гінзбург В., Борвінко, Е. Порівняльна характеристика моделі Семашка та моделі, започаткованої в рамках реформи системи охорони здоров'я в Україні. Медицина сьогодні і завтра. 2013. № 61 (4). С. 99—105. URL: <https://msz.knmu.edu.ua/article/view/99>
3. Ansoff H. I., Kipley D., Lewis A. O., Helm-Stevens R., Ansoff R. Implanting strategic management. 2018. Springer.
4. Thompson A. A. Strategic management concepts and cases. 2001. AJ Strickland 111
5. Захарчук Н. Сутність та еволюція стратегічного управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 6. Том 2. С. 110—114. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-20](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-20)
6. Стаєцький, М. Еволюція підходів до розробки конкурентних стратегій бізнес-організацій. Економіка та суспільство. 2025 № 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-69>
7. Калініченко С. Ключові елементи ефективного стратегічного управління підприємством. Економічний простір. 2025. № 201. С. 311—316. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.311-316>
8. Гривківська О., Овсієнко Н., Котвицька Н., Гудзь, Ю. Формування стратегії управління інноваційно-орієнтованим розвитком підприємств. Сталий розвиток економіки. 2025. № 1 (52). С. 377—381. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-53>
9. Вербівська Л. (2025). Механізми управління стратегічним розвитком підприємств в умовах євроінтеграційних трансформацій. Економіка та суспільство. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-128>
10. Довбня С. Б., Чабанець Т. М. Інноваційне стратегічне планування: монографія. Дніпро: Ліра, 2020. 204 с.
11. Довбня С. Б., Папуша І. В. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. Економіка та суспільство. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-54>
12. Калініченко С. М., Харчевнікова Л. С., Аврята А. В., Олійник І. А. Застосування стратегічного менеджменту в галузі охорони здоров'я. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 4. С. 128-132. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-4-25>
13. Кириченко О. Адаптивні стратегії розвитку в стратегічному управлінні організаціями, закладами охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації. Вчені записки Університету "КРОК". 2024. № 1 (73). С. 158—165. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-158-165>
14. Рогачевський О. П. Методи стратегічного управління у галузі охорони здоров'я. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 3. С. 67—75. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2020-3-12>
15. Піроженко Н. Теоретичні засади стратегування в сфері охорони здоров'я як умови автономізації медичних закладів. Актуальні проблеми державного управління. 2021. № 2 (83). С. 33—38. DOI: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa28320-21237221>
16. Таранич О., Старушкевич Ю. Формування стратегії розвитку медичного закладу в умовах трансформації системи охорони здоров'я. Економіка і організація управління. 2025. № 3 (59). С. 154—162. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.3.13>
17. Станасюк Н. С., Мінко А. В. Необхідність стратегічного підходу в управлінні закладами охорони здоров'я та його ключові орієнтири. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-55>
18. Шаповал В. А., Літвінов Ю. І. Стратегічне управління стартапами в контексті місцевого економічного розвитку. Економічний вісник. 2023. № 2. С. 176—185. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.176>
19. Крайнік О. М., Бобко Н. А. Стратегічний менеджмент у стартапах: практики впровадження бізнес-стратегій для досягнення стійкого розвитку. Економіка харчової промисловості. 2023. Т. 15, вип. 4. С. 44—50. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v15i4.2799>
20. Сорока Л. М., Степанова К. В., Уманець Т. М. Стратегічне управління проектами. Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 5/2. С. 14—17 DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2022.5\(2\).3](https://doi.org/10.37634/efp.2022.5(2).3)
21. David Fred R., Forest R. David, Meredith E. David. Strategic management: concepts and cases: A competitive advantage approach. 2017, vol. 127. New Jersey: Pearson, URL: https://www.strategyclub.com/wp-content/uploads/2018/08/17th.Overview.File4_-_1_.pdf
22. Jens Leker, Manuel Bauer Strategic Analysis Understanding the Strategic Environment of the Firm Book Editor(s): Jens Leker, Carsten Gelhard, Stephan von Delft. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118858547>
23. Про медичну мережу "Добробут". <https://dobrobut.com/ua/about>
24. Murray A., Scuotto, V. The Business Model Canvas. Symphonya. Emerging Issues in Management (symphonya.unimib.it). 2015. № 3 P. 94—109. URL: <http://dx.doi.org/10.4468/2015.3.13murray.scuotto>
25. Porter Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction 1. 1998. Originally published: New York: Free Press. URL: <http://ijevanlib.ysu.am/wp-content/uploads/2023/02/Michael-E.-Porter-Competitive-Strategy.pdf>
26. ТОП-10 медичних лабораторій України — дослідження Experts Club та Active Group Релокація. 2024. URL: <http://relocation.com.ua/top-10-medychnykh-laboratorijukrainy-d/>

References:

1. Holinskyi, M.O. (2025), "Semashko's system and its negative consequences for the Ukrainian healthcare system", *Mahisterski studii. Almanakh. KhDU*, vol.25, available at: <https://ekhsuir.kspu.edu/handle/123456789/21782> (Accessed 15 Jan 2026).
2. Lekhan, V. Hinzburh, V. and Borvinko, E. (2013), "Comparative characteristics of the Semashko model and the model launched within the framework of the healthcare system reform in Ukraine", *Medytsyna sohodni i zavtra*, vol. 61 (4), pp. 99—105, available at: <https://msz.knmu.edu.ua/article/view/99> (Accessed 15 Jan 2026).
3. Ansoff, H.I. Kipley, D. Lewis, A.O. Helm-Stevens, R. and Ansoff, R. (2018), *Implanting strategic management*, Springer, available at: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-99599-1> (Accessed 15 Jan 2026).
4. Thompson, A.A. (2001), *Strategic management concepts and cases*, AJ Strickland, available at: https://books.google.com.ua/books/about/Strategic_Management.html?id=87iPwAACAAJ&redir_esc=y (Accessed 15 Jan 2026).
5. Zakharchuk, N. (2022), "The essence and evolution of strategic management of enterprises", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 6/2, pp. 110—114. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-20](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-20)
6. Staietskyi, M. (2025), "Evolution of approaches to the development of competitive strategies of business organizations", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-69>
7. Kalinichenko, S. (2025), "Key elements of effective strategic management of an enterprise", *Ekonomichni prostir*, vol. 201, pp. 311—316. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.311-316>
8. Hryvkvyska, O. Ovsienko, N. Kotvytska, N. and Hudz, Yu. (2025), "Formation of a strategy for managing innovation-oriented development of enterprises", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 1 (52), pp. 377—381. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-53>
9. Verbivska, L. (2025), "Mechanisms for managing the strategic development of enterprises in the conditions of European integration transformations", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-128>
10. Dovbnia, S.B. and Chabanets, T.M. (2020), *Innovatsiine stratehichne planuvannia [Innovative strategic planning]*, Lira, Dnipro, Ukraine.
11. Dovbnia, S.B. and Papusha, I.V. (2022), "Evolution of strategic management and features of its modern stage", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-54>
12. Kalinichenko, S.M. Kharchevnikova, L.S. Avriata, A.V. and Oliinyk, I.A. (2024), "Application of strategic management in the field of healthcare", *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava*, vol. 4, pp. 128—132. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-4-25>
13. Kyrychenko, O. (2024), "Adaptive development strategies in the strategic management of organizations, healthcare institutions in the conditions of digital transformation", *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, vol. 1 (73), pp. 158—165. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-158-165>
14. Rohachevskyi, O.P. (2020), "Methods of strategic management in the field of healthcare", *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky*, vol. 3, pp. 67—75. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2020-3-12>
15. Pirozhenko, N. (2021), "Theoretical principles of strategizing in the field of healthcare as conditions for the autonomization of medical institutions", *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, vol. 2 (83), pp. 33—38. DOI: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa283-2021237221>
16. Taranych, O. and Starushkevych, Yu. (2025), "Formation of a strategy for the development of medical institution in the context of healthcare system transformation", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 3 (59). pp. 154—162. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.3.13>
17. Stanasiuk, N.S. and Minko, A.V. (2024), "The need for a strategic approach in the management of healthcare institutions and its key guidelines", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-55>
18. Shapoval, V.A. and Litvinov, Yu.I. (2023), "Strategic management of startups in the context of local economic development", *Ekonomichni visnyk*, vol. 2, pp. 176—185. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.176>
19. Krainik, O.M. and Bobko, N.A. (2023), "Strategic management in startups: practices for implementing business strategies to achieve sustainable development", *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, vol. 15/4, pp. 44—50. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v15i4.2799>
20. Soroka, L.M. Stepanova, K.V. and Umanets, T.M. (2022), "Strategic project management", *Ekonomika. Finansy. Pravo*, vol. 5/2, pp. 14—17. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2022.5\(2\).3](https://doi.org/10.37634/efp.2022.5(2).3)
21. David Fred, R. Forest R. David and Meredith E., David (2017), "Strategic management: concepts and cases: A competitive advantage approach", New Jersey: Pearson, Vol. 127, available at: https://www.strategyclub.com/wp-content/uploads/2018/08/17th.Overview.File4_--1_.pdf (Accessed 15 Jan 2026).
22. Jens, Leker and Manuel, Bauer (2017), *Strategic Analysis Understanding the Strategic Environment of the Firm*. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118858547>
23. Dobrobut (2025), available at: <https://dobrobut.com.ua/about> (Accessed 15 Jan 2026).
24. Murray, A. and Scuotto, V. (2015), "The Business Model Canvas", *Symphonya. Emerging Issues in Management (symphonya.unimib.it)*, vol. 3, pp. 94—109. <http://dx.doi.org/10.4468/2015.3.13murray.scuotto>
25. Porter, M.E. (1998), *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction* 1, Free Press, New York, USA, available at: <http://ijevanlib.ysu.am/wp-content/uploads/2023/02/Michael-E.-Porter-Competitive-Strategy.pdf> (Accessed 15 Jan 2026).
26. Experts Club and Active Group (2024), "TOP-10 medical laboratories in Ukraine", available at: <http://relocation.com.ua/top-10-medychnykh-laboratorijukrainy-d/> (Accessed 15 Jan 2026).

Стаття надійшла до редакції 26.01.2026 р.

М. О. Кизим,

д. е. н., професор, член-кореспондент НАН України, головний науковий співробітник сектора енергетичної безпеки та енергозбереження відділу промислової політики та енергетичної безпеки, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, м. Харків
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8948-2656>

І. О. Губарева,

д. е. н., професор, заступник директора з наукової роботи, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, м. Харків
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9002-5564>

Н. В. Трушкіна,

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

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.88

ПРАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У СХІДНИХ РЕГІОНАХ УКРАЇНИ

М. Kyzym,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Corresponding Member of NAS of Ukraine, Chief Researcher of the Energy Security and Energy Efficiency Sector of the Department of Industrial Policy and Energy Security, Research Center for Industrial Problems of Development of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kharkiv

I. Hubarieva,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Deputy Director for Research, Research Center for Industrial Problems of Development of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kharkiv

N. Trushkina,

PhD in Economics, Senior Research Fellow, Senior Research Officer of the Sector of Industrial Policy and Innovative Development of the Department of Industrial Policy and Energy Security, Research Center for Industrial Problems of Development of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kharkiv

**PRACTICAL TOOLKIT FOR IMPLEMENTING MECHANISMS OF POST-WAR RECOVERY
AND DEVELOPMENT OF CRITICAL INFRASTRUCTURE IN TERRITORIAL
COMMUNITIES IN THE EASTERN REGIONS OF UKRAINE**

У статті обґрунтовано практичний інструментарій імплементації механізмів повоєнного відновлення і розвитку критичної інфраструктури територіальних громад у східних регіонах України в умовах підвищених безпекових, економічних і технологічних ризиків. Запропоновано

інтегрований підхід до формування системи управлінських, фінансових, цифрових, безпекових і партнерських інструментів, що забезпечує узгодженість стратегічних і операційних рішень на регіональному та локальному рівнях. Розроблено метод формування практичного інструментарію, уточнено структуру механізмів, систему KPI, дорожню карту впровадження та фінансові моделі реалізації інфраструктурних проєктів. Доведено роль цифрових рішень і змішаних фінансових моделей у підвищенні результативності відновлення критичної інфраструктури. Обґрунтовано значення східних регіонів України як драйверів трансформації національної системи управління критичною інфраструктурою та визначено напрями підвищення її стійкості й резильєнтності.

The article substantiates a practical toolkit for implementing mechanisms of post-war recovery and development of critical infrastructure in territorial communities of the eastern regions of Ukraine. The research is based on an integrated methodological approach that combines institutional, economic, financial, digital, security, and partnership instruments within a unified adaptive management framework. An original method for forming a practical toolkit is developed, which is structured according to a sequential logic of critical infrastructure diagnostics, selection and integration of recovery mechanisms and instruments, design of an implementation roadmap, performance assessment based on a system of key performance indicators (KPIs), and adaptive adjustment of managerial decisions in response to changing external and internal conditions. The study proposes a structured system of mechanisms, a matrix of correspondence between instruments, performance indicators, risks and funding sources, as well as financial models for the implementation of infrastructure projects.

The methodological framework of the research integrates systems analysis, comparative analysis, structural-functional modelling, risk-oriented approach, and elements of performance-based and evidence-informed governance. It is proven that digital solutions and blended financing models play a system-forming role in enhancing the effectiveness of critical infrastructure recovery, reducing cascade effects, and ensuring the transition from reactive to proactive development models.

The role of the eastern regions of Ukraine is substantiated as key drivers of transformation of the national critical infrastructure management system, where innovative governance, financial and digital instruments are tested and further scalable to other territorial communities. The study identifies priority directions for strengthening the resilience and sustainability of critical infrastructure in the context of post-war regional development and provides methodological foundations for improving adaptive management practices and strategic decision-making at the local level.

Ключові слова: сектори економіки, промисловість, критична інфраструктура, повоєнне відновлення, практичний інструментарій, механізми управління, KPI, фінансові моделі, цифровізація, резильєнтність, стратегічне управління, регіональна економіка, регіональна політика, територіальні громади, східні регіони.

Key words: economic sectors, industry, critical infrastructure, post-war recovery, practical toolkit, governance mechanisms, KPIs, financial models, digitalisation, resilience, strategic management, regional economy, regional policy, territorial communities, eastern regions.

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

Трансформація соціально-економічного простору України в умовах війни та повоєнного відновлення зумовила кардинальну зміну ролі критичної інфраструктури в системі розвитку територіальних громад. Якщо раніше інфраструктурні системи розглядалися переважно як технічна основа забезпечення життєдіяльності

населення, то в сучасних умовах вони набувають значення ключового чинника безпеки, економічної стабільності, резильєнтності та інституційної спроможності місцевого самоврядування.

Особливо складною є ситуація у східних регіонах України, де руйнування інфраструктурних об'єктів поєднуються з високим рівнем безпекових ризиків, нерівномірністю ресурсного забезпечення та обмеженими управлінськими можливостями територіальних громад. За таких умов традиційні підходи до відновлення

інфраструктури, що ґрунтуються на фрагментарних проєктних рішеннях або декларативних стратегічних документах, виявляються недостатніми для забезпечення довгострокової стійкості територій.

Практика повоєнної відбудови засвідчує, що ефективність відновлення критичної інфраструктури визначається не лише обсягом залучених ресурсів, а передусім здатністю територіальних громад інтегрувати управлінські, фінансові, інвестиційні, цифрові та безпекові інструменти в єдину систему прийняття рішень. Відсутність такого інтегрованого підходу призводить до розбалансованості процесів відновлення, неузгодженості дій суб'єктів управління, низької результативності інфраструктурних проєктів і втрати потенціалу розвитку на локальному рівні.

Додатковим чинником ускладнення є зростання системних і каскадних ризиків, коли порушення функціонування окремих елементів критичної інфраструктури спричиняє ланцюгові наслідки для економіки, соціальної сфери та безпеки територіальних громад. У поєднанні з дефіцитом достовірних даних про стан інфраструктурних активів, недостатнім рівнем цифровізації управлінських процесів і фрагментарністю фінансових механізмів це формує ситуацію, за якої локальні громади змушені діяти в умовах високої невизначеності та обмеженої прогнозованості результатів управлінських рішень.

У таких умовах актуалізується потреба у формуванні практичного інструментарію реалізації механізмів повоєнного відновлення і розвитку критичної інфраструктури територіальних громад, який би забезпечував системність управлінських рішень, узгодженість використання ресурсів і адаптивність до динамічних зовнішніх викликів. Відсутність науково обґрунтованої та практично орієнтованої системи інструментів управління розвитком критичної інфраструктури на локальному рівні зумовлює необхідність поглибленого дослідження цієї проблематики.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У зарубіжній науковій і прикладній літературі проблематика повоєнного відновлення критичної інфраструктури (КІ) дедалі частіше розглядається не як суто інженерне завдання "ремонт/заміни активів", а як системна політика резильєнтності, що поєднує управління ризиками, інституційне узгодження, фінансову архітектуру та цифрову керованість. Так, у підході Світового банку "Lifelines" наголошено на переході від оцінювання пошкоджень до оцінювання спроможності інфраструктурних систем забезпечувати неперервність послуг, а також на необхідності інтегрованих рішень (планування, фінансування, стандарти стійкості, управління портфелем проєктів) для зниження втрат від збоїв і прискорення відновлення [1]. У цьому контексті дослідження резильєнтності інфраструктури пов'язуються з поняттями "системної взаємозалежності" та "каскадних ефектів", що є критично важливим для територій з високими безпековими ризиками та обмеженими ресурсами.

Важливий блок міжнародних напрацювань формують документи UNDRR та UNDP, які зміщують фокус із

загальних декларацій на політико-регуляторні та управлінські інструменти. Зокрема, UNDRR акцентує на необхідності закріплення в національних політиках і регулюваннях вимог до безперервності послуг, управління ризиками та узгодження відповідальності суб'єктів КІ, що має значення для побудови дієвих механізмів реалізації на всіх рівнях управління [2]. UNDP, у свою чергу, пропонує логіку планування резильєнтності КІ на основі "all-hazards" і життєвого циклу активів, підкреслюючи роль координації між секторами, участі стейкхолдерів та процедурного інструментарію впровадження [3]. Для локального рівня вагомою є й новіша методична рамка UNDP щодо community-based resilience building, яка підкреслює практичну необхідність інституційних і процедурних рішень саме на рівні громад (узгодження акторів, пріоритизація, планування, моніторинг) [4].

Європейський науково-прикладний дискурс додатково посилює інструментальну складову через нормативні вимоги щодо резильєнтності та кіберстійкості критично важливих суб'єктів. Директива (ЄС) 2022/2557 закладає рамку підвищення стійкості "critical entities" (ризик-орієнтоване управління, мінімальні вимоги, нагляд і підтримка), що фактично орієнтує країни на формування вимірюваних управлінських процедур і контрольованих контурів реалізації [5]. Директива NIS2 (ЄС) 2022/2555 підсилює вимоги до кібербезпеки та управління ризиками для широкого кола суб'єктів, що є принциповим для цифрових реєстрів, платформ управління проєктами й "smart"-рішень у громаді [6]. У підсумку міжнародні підходи convergent-логікою формують тезу: результативність відновлення критичної інфраструктури залежить від інтеграції управлінських, фінансових і цифрових інструментів, а не лише від обсягів інвестицій. Окремий напрям зарубіжних досліджень зосереджено на ролі цифрової трансформації як чинника відновлення та стійкості. Зокрема, ОЕСР розглядає цифровізацію як засіб зміцнення резильєнтності, підвищення продуктивності та адаптації до шоків, наголошуючи на потребі інституційних рамок і підтримки цифрових рішень на національному та субнаціональному рівнях [7].

Вітчизняні дослідження проблематики критичної інфраструктури в Україні формуються на перетині державної політики безпеки, управління відновленням, регіонального розвитку та реформ місцевого самоврядування. У наукових публікаціях українських авторів після 2022 року простежуються кілька домінант. По-перше, значний масив робіт присвячено осмисленню повоєнної відбудови критичної інфраструктури як передумови відновлення економіки та життєдіяльності деокупованих/прифронтових територій [8]. По-друге, обґрунтовуються напрями та принципи повоєнного відновлення й розвитку критичної інфраструктури в ширшому макроконтексті, включно з модернізацією, підвищенням стійкості та потребою багаторівневої координації [9]. По-третє, розвиваються підходи до інтегрованого управління відновленням територій та інфраструктурного забезпечення як складової посткризового середовища, що важливо для формування комплексних пакетів інструментів на локальному рівні [10]. По-четверте, посилюється безпековий вимір спроможності територіальних громад і потреба інструментів, які дозволяють поєднувати управління розвитком із ризик-менеджментом,

стійкістю та резильєнтністю [11; 12—14]. Окремо варто відзначити аналітичні напрацювання щодо стійкості критичної інфраструктури та життєво важливих систем у контексті національної безпеки [15; 16], що підкреслюють міжсекторальний характер проблеми та необхідність узгоджених управлінських рішень.

Разом з тим, попри суттєвий прогрес у висвітленні механізмів відновлення та загальних принципів резильєнтності, у наявних дослідженнях недостатньо опрацьованим залишається питання саме практичного інструментарію імплементації механізмів на рівні територіальних громад, зокрема для східних регіонів України: (1) як структурувати інструменти за компонентами (інституційні, фінансові, цифрові, безпекові, партнерські тощо); (2) як побудувати дорожню карту впровадження з урахуванням циклічності управління; (3) як операціоналізувати результативність через KPI та моніторинг; (4) як пов'язати фінансові моделі, проєктний портфель і цифрові платформи у єдину систему управління. Саме ця прогалина і визначає необхідність подальшого дослідження та обґрунтування практичного інструментарію реалізації механізмів повоєнного відновлення і розвитку критичної інфраструктури територіальних громад у східних регіонах України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування та систематизація практичного інструментарію імплементації механізмів повоєнного відновлення і розвитку критичної інфраструктури територіальних громад у східних регіонах України.

Методологічною основою дослідження є системний, інституційний та інтегрований підходи до аналізу процесів повоєнного відновлення і розвитку критичної інфраструктури територіальних громад. У процесі дослідження застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: метод системного аналізу, порівняльного аналізу, класифікації, структурно-функціональний, індикативний. Крім цього, у даному дослідженні застосовано авторський метод формування практичного інструментарію управління розвитком критичної інфраструктури територіальних громад, що ґрунтується на поетапній інтеграції управлінських, фінансових, цифрових і безпекових інструментів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах повоєнної трансформації територіальних систем критична інфраструктура громад розглядається не лише як сукупність технічних об'єктів, а як багатовимірна система, що поєднує інституційні, економічні, фінансові, цифрові та безпекові компоненти. Такий підхід зумовлює необхідність формування практичного інструментарію управління розвитком критичної інфраструктури, який виходить за межі традиційних техніко-економічних рішень і передбачає інтеграцію управлінських, ресурсних і технологічних інструментів на локальному рівні.

У рамках даного дослідження виокремлено такі типи регіонів:

1) Регіони з критичним рівнем руйнувань критичної інфраструктури (Донецька, Луганська області) — для них характерні системні порушення функціонування базових інфраструктурних мереж і високий рівень безпекових ризиків. Пріоритетними є кризові механізми відновлення, інструменти міжнародної допомоги, резервування інфраструктурних систем і сценарне планування;

2) Регіони з високою інфраструктурною вразливістю та значним потенціалом відновлення (Харківська область) — характеризуються поєднанням значних руйнувань із відносно високою економічною та інституційною спроможністю, що зумовлює доцільність застосування інноваційних управлінських, фінансових і цифрових інструментів;

3) Регіони з комбінованими ризиками та стратегічною роллю в національній інфраструктурній системі (Запорізька область) — для них характерне поєднання безпекових, техногенних і економічних ризиків, що потребує застосування адаптивних моделей управління, багаторівневого моніторингу та ESG-орієнтованих інструментів розвитку.

Водночас регіональна диференціація умов відновлення критичної інфраструктури зумовлює необхідність формування універсальних концептуальних засад, які б забезпечували методологічну узгодженість застосування практичного інструментарію в різних типах територіальних систем. Це обумовлює перехід від описової типології регіонів до концептуалізації підходів формування та реалізації механізмів повоєнного відновлення критичної інфраструктури територіальних громад.

Концептуально практичний інструментарій реалізації механізмів повоєнного відновлення критичної інфраструктури територіальних громад доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних управлінських рішень, процедур і ресурсних інструментів, спрямованих на забезпечення стійкості інфраструктурних систем, підвищення ефективності використання ресурсів і формування передумов довгострокового розвитку територіальних громад. У цьому контексті ключового значення набуває принцип інтегрованості, який передбачає узгодження стратегічних і операційних рішень, поєднання різних груп інструментів та їх адаптацію до специфіки територіальних громад.

Важливим елементом концептуальних засад є багаторівневий характер управління розвитком критичної інфраструктури територіальних громад. Практичний інструментарій формується у взаємодії державного, регіонального та локального рівнів управління, що зумовлює необхідність координації стратегічних пріоритетів, ресурсного забезпечення та інституційної відповідальності між різними суб'єктами управління. У таких умовах ефективність імплементації механізмів відновлення критичної інфраструктури залежить від здатності територіальних громад інтегрувати зовнішні ресурси з внутрішнім потенціалом розвитку.

Окрім багаторівневості, концептуальні засади формування практичного інструментарію розвитку критичної інфраструктури територіальних громад ґрунтуються на принципах адаптивності та резильєнтності. Адаптивність передбачає гнучкість управлінських рішень до змін безпекового, економічного та соціального середо-

Таблиця 1. Авторський метод формування практичного інструментарію імплементації механізмів повоєнного відновлення критичної інфраструктури територіальних громад

Назва етапу	Основний зміст	Ключові інструменти	Результат етапу	Управлінський ефект
Діагностика стану КІ	Комплексна оцінка рівня пошкодження об'єктів КІ, функціональної спроможності систем, ресурсного потенціалу громад, ідентифікація ризиків і загроз	Інфраструктурний аудит, ризик-аналіз, цифрові реєстри, експертні оцінки	Аналітичний профіль інфраструктурної спроможності ТГ	Формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень
Формування інтегрованого набору механізмів і інструментів	Визначення пріоритетних механізмів відновлення (інституційних, економічних, фінансових, цифрових, безпекових, партнерських) та добір практичних інструментів їх імплементації	Стратегічний аналіз, нормативно-правова експертиза, матриця механізмів та інструментів	Сформований інтегрований набір механізмів і практичних інструментів відновлення	Узгодження інструментів із стратегічними пріоритетами розвитку громад
Проектування дорожньої карти впровадження	Формування послідовності реалізації інфраструктурних проєктів, розподіл функцій і відповідальності, визначення системи моніторингу	Дорожня карта, проєктний менеджмент, сценарне планування	Структурована дорожня карта впровадження практичного інструментарію	Перехід від стратегічних рішень до операційних дій
Оцінювання результативності на основі KPI	Розроблення системи ключових показників ефективності та моніторинг результативності реалізації механізмів відновлення	Система KPI, інтегральні показники, аналітичні панелі (dashboards)	Кількісна оцінка ефективності управлінських рішень	Забезпечення управління розвитком КІ на основі емпіричних даних
Адаптивне коригування практичного інструментарію	Адаптація механізмів і інструментів до змін зовнішнього середовища, оновлення управлінських рішень з урахуванням нових викликів	Сценарний аналіз, механізми зворотного зв'язку, стратегічний перегляд	Оновлений практичний інструментарій відновлення КІ	Формування адаптивної моделі управління розвитком КІ

Джерело: запропоновано та складено авторами на основі [12—14].

вища, тоді як резильєнтність орієнтує систему управління на здатність інфраструктурних систем відновлювати функціонування після кризових впливів і забезпечувати безперервність надання базових послуг населенню. Це зумовлює необхідність переходу від фрагментарних рішень до системної моделі управління розвитком критичної інфраструктури. Таким чином, концептуальні засади формування практичного інструментарію розвитку критичної інфраструктури територіальних громад визначають рамкову логіку переходу від загальних теоретичних підходів до розроблення авторського методу реалізації механізмів повоєнного відновлення і розвитку критичної інфраструктури на локальному рівні.

З метою забезпечення системності управління процесами повоєнного відновлення і розвитку критичної інфраструктури територіальних громад запропоновано авторський метод формування практичного інструментарію, що ґрунтується на інтеграції управлінських, фінансових, цифрових і безпекових інструментів у межах єдиної адаптивної моделі управління. Сутність даного методу полягає у поетапному формуванні та впровадженні практичного інструментарію імплементації механізмів відновлення критичної інфраструктури з урахуванням специфіки територіальних громад, рівня їх інституційної спроможності та ресурсного потенціалу. На відміну від традиційних підходів, які орієнтовані на окремі напрями відновлення, запропонований метод передбачає комплексне поєднання стратегічних і операційних рішень, що дозволяє забезпечити узгодженість управлінських дій і підвищити результативність інфраструктурних трансформацій.

Авторський метод формування практичного інструментарію реалізації механізмів повоєнного відновлен-

ня критичної інфраструктури територіальних громад передбачає реалізацію п'яти взаємопов'язаних етапів (табл. 1).

Запропонований авторський метод формування практичного інструментарію імплементації механізмів повоєнного відновлення і розвитку критичної інфраструктури територіальних громад спрямовано на забезпечення цілісності управління інфраструктурними трансформаціями, оптимізацію використання ресурсів і формування передумов для підвищення стійкості територіальних громад у східних регіонах України. Його застосування дозволяє інтегрувати стратегічні та операційні рішення в межах єдиної управлінської логіки та підвищити адаптивність системи управління до динамічних безпекових, економічних і технологічних викликів.

Структурно-логічна схема, яку зображено на рис. 1, відображає взаємодію ключових компонентів системи управління відновленням і розвитком критичної інфраструктури територіальних громад, зокрема багаторівневої системи управління, аналітичного ядра оцінювання результативності, інструментального та фінансового контурів, а також блоку ризиків і стійкості.

Центральним елементом схеми є аналітичне ядро, яке інтегрує систему ключових показників ефективності та індикатори розвитку критичної інфраструктури, забезпечуючи можливість моніторингу, зворотного зв'язку та коригування управлінських рішень. Інструментальний і фінансовий контури формують операційний рівень реалізації механізмів відновлення, тоді як багаторівнева система управління забезпечує стратегічну узгодженість і координацію дій суб'єктів управління. Схема також враховує вплив зовнішніх і внутрішніх загроз, каскадних ефектів функціонування критичної інфра-

руктури та принципів ESG і резильєнтності, що дозволяє сформувати комплексний підхід до управління процесами відновлення і розвитку критичної інфраструктури на локальному рівні.

Формування практичного інструментарію реалізації механізмів повоєнного відновлення і розвитку критичної інфраструктури територіальних громад передбачає не лише систематизацію окремих управлінських рішень, а й створення інтегрованої системи інструментів, здатної забезпечити узгодженість стратегічних і операційних процесів на різних рівнях управління. У цьому контексті практичний інструментарій охоплює управлінські, економічні, фінансові, цифрові, безпекові, партнерські та екологічні компоненти, взаємодія яких визначає результативність відновлювальних процесів і довгострокову стійкість інфраструктурних систем. Запропонований підхід ґрунтується на трактуванні кри-



Рис. 1. Структурно-логічна схема формування практичного інструментарію імплементації механізмів повоєнного відновлення і розвитку критичної інфраструктури територіальних громад

Джерело: запропоновано та побудовано авторами на основі [12—14; 16].

Таблиця 2. Структура практичного інструментарію імплементації механізмів відновлення і розвитку критичної інфраструктури територіальних громад у східних регіонах України

Механізми	Функціональне призначення	Ключові інструменти	Очікуваний управлінський ефект
Інституційні	Формування нормативно-організаційної основи управління КІ	Локальні стратегії розвитку КІ, міжмуніципальні угоди, координаційні центри, регламенти управління проєктами	Підвищення узгодженості управлінських рішень і відповідальності суб'єктів
Економічні	Стимулювання розвитку інфраструктурного потенціалу територій	Програми підтримки місцевого бізнесу, податкові стимули, інвестиційні пріоритети	Відновлення економічної бази функціонування КІ
Фінансові	Забезпечення ресурсної бази інфраструктурних проєктів	Муніципальні фонди відновлення, PPP-моделі, грантові програми, бюджетні програми	Диверсифікація джерел фінансування та зниження фінансових ризиків
Цифрові	Підвищення ефективності та прозорості управління КІ	Цифрові реєстри інфраструктурних активів, smart-платформи, системи моніторингу	Підвищення керованості й підзвітності інфраструктурних процесів
Безпекові	Зниження рівня ризиків і підвищення стійкості КІ	Резервування систем, сценарне планування, плани реагування	Зміцнення резильєнтності інфраструктурних систем
Партнерські	Мобілізація зовнішніх ресурсів і компетенцій	Міжнародні проєкти, міжсекторальні партнерства, участь у програмах донорів	Розширення ресурсних і технологічних можливостей громад
Екологічні (ESG)	Інтеграція принципів сталого розвитку в управління КІ	Green-стандарти, ESG-інструменти, енергоефективні рішення	Забезпечення екологічної та соціально-економічної сталості розвитку КІ

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 3. Дорожня карта впровадження практичного інструментарію відновлення і розвитку критичної інфраструктури територіальних громад у східних регіонах України

Елементи	Етап				
	Діагностичний	Стратегічно-планувальний	Ресурсно-фінансовий	Реалізаційний	Моніторингово-оціночний
Зміст управлінських дій	комплексна оцінка стану КІ, аналіз ризиків і каскадних ефектів, аудит ресурсів	формування стратегій і програм розвитку КІ, визначення портфеля проєктів	мобілізація фінансових і партнерських ресурсів	впровадження інфраструктурних проєктів; цифровізація управління	оцінювання ефективності, коригування механізмів
Основні інструменти	інфраструктурний аудит, ризик-аналіз, цифрові реєстри	стратегічне планування, сценарний аналіз, міжмуніципальна координація	бюджетні механізми, PPP, грантові програми	проєктний менеджмент, цифрові платформи, ESG-інструменти	KPI-система, інтегральний індекс КІ, аналітичні панелі
Рівень управління	державний, регіональний, локальний	регіональний, локальний	державний, регіональний, локальний	локальний, регіональний	державний, регіональний, локальний
KPI (ключові показники)	рівень зношеності КІ, кількість критичних об'єктів, індекс ризиків	кількість затверджених програм, рівень узгодженості стратегій	обсяг залучених коштів; частка позабюджетних ресурсів	кількість реалізованих проєктів, рівень цифровізації	динаміка KPI; рівень стійкості КІ
Ризики / загрози	неповнота даних; обмежений доступ до об'єктів	політичні ризики, інституційні бар'єри	дефіцит фінансування, донаєдська залежність	технологічні збої, безпекові загрози	управлінські помилки, інформаційні ризики
Результат	визначення пріоритетів відновлення	формування системи проєктів КІ	забезпечення ресурсної бази	відновлення і модернізація КІ	підвищення резильєнтності КІ

Джерело: авторська розробка.

тичної інфраструктури як складної багаторівневої соціально-економічної системи, функціонування якої залежить не лише від технічного стану об'єктів, а й від якості інституційного середовища, доступності фінансових ресурсів, рівня цифровізації управління та здатності системи адаптуватися до динамічних ризиків і загроз. Відповідно, практичний інструментарій розглядається як цілісний механізм управління, що забезпечує синергію між різними групами інструментів і підвищує ефективність управлінських рішень.

Важливим елементом формування практичного інструментарію є врахування каскадних ефектів функціонування критичної інфраструктури. Порушення роботи окремих інфраструктурних компонентів здатне спричинити ланцюгові відмови у суміжних секторах, що призводить до зростання соціально-економічних втрат і ускладнення процесів відновлення. У таких умовах управління критичної інфраструктури має ґрунтуватися на принципах міжсекторної координації, резервування критичних ресурсів, сценарного планування та багаторівневої взаємодії суб'єктів управління, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки каскадних відмов і підвищити рівень резильєнтності інфраструктурних систем територіальних громад.

Структуризація практичного інструментарію здійснюється за взаємопов'язаними критеріями: функціональним призначенням інструментів; рівнем управління (державний, регіональний, локальний); результативністю, що вимірюється системою ключових показників ефективності (KPI); рівнем ризиків і загроз; джерелами фінансування. Застосування зазначених критеріїв дозволяє перейти від фрагментарного використання окремих інструментів до формування інтегрованої моделі управління розвитком критичної інфраструктури терито-

ріальних громад, орієнтованої на досягнення довгострокових соціально-економічних і безпекових результатів.

У табл. 2 наведено базову структуру практичного інструментарію реалізації механізмів відновлення і розвитку критичної інфраструктури територіальних громад.

Запропонована структура практичного інструментарію демонструє, що ефективність реалізації механізмів повоєнного відновлення критичної інфраструктури територіальних громад визначається не окремими інструментами, а їх системною взаємодією. Використання лише фінансових або інституційних інструментів без належної цифрової, безпекової та партнерської підтримки знижує результативність управлінських рішень і обмежує можливості довгострокового розвитку інфраструктурних систем. Принциповою особливістю даного підходу є інтеграція традиційних управлінських і фінансових інструментів із цифровими, безпековими та екологічними компонентами, що відповідає сучасним концепціям резильєнтності та сталого розвитку критичної інфраструктури. Така інтеграція дозволяє не лише відновлювати пошкоджені інфраструктурні об'єкти, а й формувати нову якість управління інфраструктурними системами на локальному рівні.

Впровадження практичного інструментарію реалізації механізмів повоєнного відновлення і розвитку критичної інфраструктури територіальних громад потребує поетапної організації управлінських процесів, спрямованої на узгодження стратегічних і операційних рішень, оптимізацію використання ресурсів та підвищення адаптивності системи управління до динамічних ризиків і загроз.

Запропонована дорожня карта (табл. 3) базується на принципах системності, багаторівневості та

Таблиця 4. Система ключових показників ефективності (KPI) розвитку критичної інфраструктури територіальних громад

Група KPI	Показники	Напрямок оцінювання
Технічні	рівень функціональної спроможності КІ, частка резервних потужностей, кількість аварій	технічна стійкість інфраструктурних систем
Фінансові	частка видатків на КІ у бюджеті, обсяг залучених інвестицій, частка позабюджетних ресурсів	ресурсна забезпеченість відновлення
Економічні	динаміка економічної активності, обсяг інфраструктурних інвестицій, рівень зайнятості	вплив КІ на економічний розвиток
Управлінські	кількість реалізованих проєктів, рівень виконання стратегій, ефективність міжмуніципальної взаємодії	якість управління розвитком КІ
Соціальні	рівень доступності базових послуг, показники якості життя населення	соціальний ефект відновлення КІ
Безпекові	рівень ризиків, наявність планів реагування, рівень резервування систем	безпекова стійкість КІ
Цифрові	рівень цифровізації управління, частка цифрових сервісів, використання аналітичних платформ	цифрова трансформація управління КІ
Екологічні (ESG)	рівень енергоефективності, екологічні показники, застосування green-стандартів	сталість розвитку КІ

Джерело: авторська розробка.

адаптивності управління і охоплює взаємопов'язані процеси діагностики, стратегічного планування, ресурсного забезпечення, реалізації інфраструктурних проєктів, моніторингу та коригування управлінських рішень. Її концептуальною особливістю є поєднання управлінських інструментів із системою показників результативності (KPI), ризиками та джерелами фінансування, що формує комплексну основу управління розвитком критичної інфраструктури на локальному рівні. Реалізація запропонованої дорожньої карти забезпечує перехід від фрагментарного реагування на наслідки руйнувань до проактивної моделі розвитку критичної інфраструктури, орієнтованої на зміцнення стійкості територіальних громад і зниження ймовірності каскадних порушень функціонування інфраструктурних систем.

Слід наголосити, що дорожня карта відображає логіку трансформації критичної інфраструктури від етапу первинної діагностики до системної модернізації та довгострокового розвитку. На відміну від традиційних лінійних моделей відновлення, вона передбачає циклічний характер управління, що забезпечує постійний зворотний зв'язок між етапами та можливість адаптації управлінських рішень до змін зовнішнього середовища.

Включення KPI, ризиків і фінансових інструментів у структуру кожного етапу дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень і зменшити негативні наслідки каскадних ефектів у функціонуванні критичної інфраструктури. Особливу роль у цій системі відіграє ресурсно-фінансовий етап, який визначає реальні можливості реалізації інфраструктурних проєктів і формує основу для стійкого розвитку територіальних громад. У результаті дорожня карта виступає не лише алгоритмом відновлення критичної інфраструктури, а й інструментом стратегічного управління розвитком територі-

альних громад у східних регіонах України, що забезпечує інтеграцію інституційних, економічних, фінансових і цифрових механізмів у межах єдиної управлінської системи.

Ефективність реалізації механізмів повоєнного відновлення і розвитку критичної інфраструктури територіальних громад потребує формування системи кількісних і якісних показників (табл. 4), що дозволяють здійснювати комплексну оцінку результативності управлінських рішень, рівня стійкості інфраструктурних систем і досягнення стратегічних цілей розвитку територій. У межах дослідження система ключових показників ефективності (KPI) розглядається як інструмент інтегрованого моніторингу, що поєднує технічні, фінансові, економічні, управлінські, соціальні, безпекові та цифрові параметри функціонування критичної інфраструктури. Такий підхід дозволяє перейти від фрагментарного оцінювання окремих результатів до системного аналізу ефективності механізмів відновлення і розвитку критичної інфраструктури на рівні територіальних громад.

Система KPI ґрунтується на принципах комплексності, багаторівневості та адаптивності, що забезпечує можливість її використання на державному, регіональному та локальному рівнях управління. Вона також враховує каскадні ефекти функціонування критичної інфраструктури, що дозволяє оцінювати не лише прямі результати реалізації інфраструктурних проєктів, а й їх опосередкований вплив на суміжні сфери соціально-економічного розвитку територій.

Запропонована система KPI дозволяє здійснювати багатовимірну оцінку результативності механізмів відновлення критичної інфраструктури територіальних громад, поєднуючи технічні, фінансові, управлінські та соціально-економічні показники. Її використання створює аналітичну основу для порівняння територіальних гро-

Таблиця 5. Фінансові моделі реалізації інфраструктурних проєктів у процесі відновлення критичної інфраструктури територіальних громад

Фінансова модель	Основні джерела фінансування	Рівень управління	Сфера застосування	Переваги	Ризики / обмеження	Очікуваний ефект
Бюджетна	Державний бюджет, місцеві бюджети	Державний, регіональний, локальний	базові об'єкти КІ (енергетика, водопостачання, транспорт)	стабільність фінансування, контроль держави	обмеженість ресурсів, бюджетні ризики	забезпечення мінімального рівня функціонування КІ
Партнерська (PPP)	Приватні інвестиції, бюджетні кошти	Державний, регіональний, локальний	масштабні інфраструктурні проєкти	залучення приватного капіталу, розподіл ризиків	складність контрактів, інституційні ризики	підвищення ефективності реалізації проєктів
Донорська	Міжнародні гранти, кредити МФО	Державний, регіональний	проєкти модернізації й реконструкції	доступ до зовнішніх ресурсів, технологічні інновації	донорська залежність, умовність фінансування	прискорення модернізації КІ
Змішана (гібридна)	Комбінація бюджетних, приватних, донорських коштів	Державний, регіональний, локальний	комплексні проєкти КІ	диверсифікація джерел фінансування	координаційні ризики	підвищення фінансової стійкості
Інноваційна	Зелені облігації, ESG-фонди, інвестиції соціального впливу	Державний, регіональний	“зелені” та цифрові проєкти	стимулювання сталого розвитку	ринкові ризики, регуляторні бар'єри	інтеграція принципів ESG
Муніципальна	Місцеві фонди розвитку, муніципальні облігації	Локальний	локальні інфраструктурні проєкти	підвищення автономії громад	низька платоспроможність	зміцнення фінансової спроможності ТГ

Джерело: авторська розробка.

мад, визначення пріоритетів фінансування та коригування стратегічних рішень у сфері розвитку критичної інфраструктури.

Особливістю даного підходу є інтеграція системи KPI з дорожньою картою впровадження практичного інструментарію та матрицею відповідності механізмів, інструментів, ризиків і джерел фінансування. Це дозволяє сформувати єдину систему моніторингу результативності управління розвитком критичної інфраструктури, що забезпечує зворотний зв'язок між стратегічними цілями та фактичними результатами їх реалізації.

Реалізація інфраструктурних проєктів у процесі повоєнного відновлення критичної інфраструктури територіальних громад потребує застосування ефективних фінансових моделей, здатних забезпечити мобілізацію ресурсів, диверсифікацію джерел фінансування та підвищення фінансової стійкості інфраструктурних проєктів. У сучасних умовах фінансування відновлення критичної інфраструктури не може ґрунтуватися виключно на бюджетних ресурсах, що зумовлює необхідність поєднання державних, муніципальних, приватних і міжнародних фінансових інструментів. У цьому контексті фінансові моделі реалізації інфраструктурних проєктів розглядаються як складова практичного інструментарію управління розвитком критичної інфраструктури, що забезпечує взаємозв'язок між стратегічними пріоритетами розвитку територіальних громад, механізмами управління та показниками результативності. Запропонований підхід передбачає систематизацію фінансових моделей (табл. 5) за критеріями джерел фінансування, рівнів управління, ризиків

реалізації та очікуваних соціально-економічних ефектів, що дозволяє адаптувати фінансові рішення до специфіки територіальних громад і умов повоєнного розвитку.

Система фінансових моделей демонструє, що ефективно відновлення критичної інфраструктури територіальних громад можливе лише за умови поєднання різних джерел фінансування та механізмів мобілізації ресурсів. Використання виключно бюджетної моделі обмежує масштаби інфраструктурних трансформацій, тоді як поєднання бюджетних, приватних і міжнародних ресурсів створює умови для прискореного відновлення та модернізації критичної інфраструктури.

Особливого значення набуває змішана фінансова модель, яка дозволяє інтегрувати різні фінансові інструменти та забезпечує гнучкість управління інфраструктурними проєктами. У контексті східних регіонів України саме змішана модель може розглядатися як базова, оскільки вона поєднує можливості державної підтримки, міжнародної допомоги та приватних інвестицій. Водночас застосування партнерських і інноваційних фінансових моделей сприяє підвищенню інвестиційної привабливості інфраструктурних проєктів, формуванню нових механізмів залучення капіталу та інтеграції принципів сталого розвитку в процеси відновлення критичної інфраструктури територіальних громад.

Слід відзначити, що на етапі повоєнного відновлення критичної інфраструктури цифрові рішення набувають статусу не допоміжного, а системоутворювального елементу управління інфраструктурними процесами. Цифровізація забезпечує інтеграцію даних, прозорість управлінських рішень, оперативність реагування на ри-

Таблиця 6. Цифрові рішення у системі відновлення критичної інфраструктури територіальних громад

Група цифрових рішень	Основні інструменти	Функціональне призначення	Рівень управління	Управлінський ефект
Інформаційні	цифрові реєстри об'єктів КІ; GIS-системи; бази даних	облік і систематизація інфраструктурних активів	державний, регіональний, локальний	підвищення прозорості та достовірності даних
Аналітичні	big data-аналіз; цифрові панелі (dashboards); моделі прогнозування	аналіз стану КІ та прогнозування ризиків	регіональний, локальний	підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Управлінські	цифрові платформи управління проєктами; e-governance; системи моніторингу	координація процесів відновлення КІ	державний, регіональний, локальний	підвищення ефективності управління
Безпекові	системи раннього попередження; кіберзахист; цифрові сценарії ризиків	управління безпековими ризиками	державний, регіональний	зниження ймовірності каскадних ефектів
Фінансові	цифрові платформи фінансування; smart-контракти; open data бюджету	моніторинг фінансових потоків	державний, локальний	підвищення фінансової прозорості
Партнерські	цифрові платформи взаємодії з донорами та інвесторами	координація партнерських проєктів	державний, регіональний	мобілізація зовнішніх ресурсів

Джерело: авторська розробка.

зики та підвищення результативності реалізації інфраструктурних проєктів. Цифрові рішення у сфері відновлення критичної інфраструктури доцільно розглядати як багаторівневу систему, що поєднує інформаційні, аналітичні та управлінські компоненти. Вони забезпечують взаємозв'язок між стратегічними цілями розвитку територіальних громад, практичними інструментами управління та показниками результативності (табл. 6). Особливого значення цифрові рішення набувають у контексті східних регіонів України, де високий рівень ризиків, складність інфраструктурних систем і обмеженість ресурсів зумовлюють необхідність використання цифрових платформ для координації процесів відновлення критичної інфраструктури.

Запропонована система цифрових рішень демонструє, що цифровізація процесів відновлення критичної інфраструктури забезпечує перехід від фрагментарного управління до інтегрованої моделі управління інфраструктурними системами. Використання цифрових платформ дозволяє синхронізувати діяльність суб'єктів управління, оптимізувати розподіл ресурсів і підвищити результативність реалізації інфраструктурних проєктів.

Водночас цифрові рішення відіграють ключову роль у мінімізації каскадних ефектів функціонування критичної інфраструктури, оскільки забезпечують можливість оперативного аналізу взаємозв'язків між інфраструктурними системами та прогнозування наслідків порушення їх функціонування. У контексті фінансових моделей цифрові рішення формують основу для впровад-

ження цифрового моніторингу фінансових потоків, оцінювання ефективності використання ресурсів і підвищення довіри з боку інвесторів і донорів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті обґрунтовано та систематизовано практичний інструментарій реалізації механізмів повоєнного відновлення і розвитку критичної інфраструктури територіальних громад у східних регіонах України, що дозволило перейти від фрагментарного аналізу окремих управлінських рішень до формування цілісної інтегрованої моделі управління розвитком критичної інфраструктури на локальному рівні. Дослідження підтвердило, що результативність відновлювальних процесів визначається не лише масштабами фінансових ресурсів, а насамперед рівнем узгодженості інституційних, економічних, фінансових, цифрових, безпекових, партнерських та екологічних механізмів, інтегрованих у єдину систему управління розвитком територіальних громад.

Запропонована структура практичного інструментарію, яка поєднує систему механізмів, матрицю відповідності інструментів, показників результативності, ризиків і джерел фінансування, а також дорожню карту впровадження управлінських рішень, формує методологічну основу адаптивного управління розвитком критичної інфраструктури в умовах високої невизначеності повоєнного періоду. Це створює передумови для формування на державному рівні єдиної рамки управління

відновленням критичної інфраструктури, яка забезпечує координацію дій державних, регіональних і локальних суб'єктів управління з урахуванням принципів резильєнтності та сталого розвитку.

У процесі дослідження обґрунтовано роль фінансових моделей у реалізації інфраструктурних проєктів та запропоновано підхід до їх оцінювання з урахуванням результативності, ризиків і диверсифікації джерел фінансування. Встановлено, що для східних регіонів України найбільш ефективною є змішана модель фінансування, яка поєднує бюджетні, приватні та міжнародні ресурси. Це дозволяє рекомендувати органам державної влади та місцевого самоврядування активніше впроваджувати механізми державно-приватного партнерства, інструменти *blended finance* та зеленого фінансування як основу довгострокової фінансової стійкості інфраструктурних проєктів.

Доведено, що цифрові рішення виступають системотворювальним чинником відновлення критичної інфраструктури, забезпечуючи інтеграцію даних, підвищення прозорості управлінських процесів, мінімізацію каскадних ефектів і формування передумов для переходу до адаптивних моделей управління. У цьому контексті практичні результати дослідження можуть бути використані територіальними громадами для розроблення локальних стратегій розвитку критичної інфраструктури, формування портфелів інфраструктурних проєктів з урахуванням рівня ризиків і соціально-економічної значущості, а також для впровадження цифрових реєстрів інфраструктурних активів і систем моніторингу стану критичних об'єктів.

Отримані результати дозволили обґрунтувати, що східні регіони України доцільно розглядати не лише як території з найбільшими масштабами руйнувань критичної інфраструктури, а й як ключові драйвери трансформації національної системи управління критичною інфраструктурою. Саме в межах цих регіонів має відбуватися апробація інноваційних управлінських, фінансових і цифрових інструментів, що створює підґрунтя для їх подальшого масштабування на інші територіальні громади. У цьому зв'язку результати дослідження можуть бути використані міжнародними партнерами та донорськими організаціями для переорієнтації фінансування інфраструктурних проєктів не лише на відновлення пошкоджених об'єктів, а й на їх структурну модернізацію з урахуванням принципів ESG та цифровізації, а також для підтримки пілотних проєктів у східних регіонах України як платформи апробації інноваційних моделей управління критичною інфраструктурою. Таким чином, запропонований практичний інструментарій формує основу переходу від реактивних моделей відбудови до проактивних моделей розвитку критичної інфраструктури територіальних громад, орієнтованих на принципи стійкості, адаптивності та резильєнтності.

Перспективними напрямками подальших досліджень є розроблення інтегрованих моделей управління ризиками розвитку критичної інфраструктури територіальних громад, що поєднують інституційні, фінансові та цифрові механізми з урахуванням міжсекторних взаємозв'язків і регіональної специфіки повоєнного розвитку.

Література:

1. Hallegatte S., Rentschler J., Rozenberg J. *Lifelines: The Resilient Infrastructure Opportunity*. Washington, DC: World Bank, 2019. 224 p. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/111181560974989791/pdf/Lifelines-The-Resilient-Infrastructure-Opportunity.pdf> (дата звернення: 17.12.2025).
2. *Making Critical Infrastructure Resilient: Ensuring Continuity of Service — Policy and Regulations in Europe and Central Asia*. Geneva: United Nations Office for Disaster Risk Reduction UNDRR, 2020. 42 p. URL: <https://www.undrr.org/media/48327/download?startDownload=20260124>. (дата звернення: 24.12.2025).
3. *Guidance Notes on Building Critical Infrastructure Resilience in Europe and Central Asia*. New York: United Nations Development Programme (UNDP), 2022. 80 p. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-11/UNDP_Guidance%20notes_v4.pdf. (дата звернення: 13.12.2025).
4. *Community-Based Resilience-Building: A UNDP Guidance Note*. New York: United Nations Development Programme (UNDP), 2025. 85 p. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-05/undp-community-based-resilience-building-guidance-note.pdf> (дата звернення: 11.12.2025).
5. Directive (EU) 2022/2557 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on the resilience of critical entities and repealing Council Directive 2008/114/EC. *Official Journal of the European Union*. 2022. L 333. P. 164—198. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2557/oj/eng> (дата звернення: 02.01.2026).
6. Directive (EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on measures for a high common level of cybersecurity across the Union (NIS2 Directive). *Official Journal of the European Union*. 2022. L 333. P. 80—152. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj/eng> (дата звернення: 03.01.2026).
7. *Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine*. Paris: OECD Publishing, 2024. 111 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf (дата звернення: 03.01.2026).
8. Шпатакова О., Іваненко Р., Погребницький М. Перспективи відновлення критичної інфраструктури на деокупованих територіях України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-5>.
9. Микитенко В. В. Повоєнне відновлення та розвиток критичної інфраструктури України. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1 (44). С. 124—138. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).124-138](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).124-138).
10. Лівандовська О., Камашев А. Інтегрований підхід до відновлення територій: управління розвитком та інфраструктурне забезпечення. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 87—93. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-13>.
11. Бондар В. Д. Стійкість територіальних громад в Україні: безпековий підхід. *Державне управління: удос-*

коналення та розвиток. 2025. № 9. <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.9.14>.

12. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Попович М. В., Юденко Є. В. Оцінювання резильєнтності економічних систем в умовах невизначеності: існуючі підходи та їх практична імплементація. Бізнес Інформ. 2025. № 10. С. 48—65. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-48-65>.

13. Хаустова В. Є., Кизим М. О., Решетняк О. І., Трушкіна Н. В. Ідентифікація інфраструктурних загроз у контексті забезпечення резильєнтності якості життя населення: зарубіжний та вітчизняний досвід. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 23. С. 41—53. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.23.41>.

14. Губарева І. О., Аведян Л. Й., Литвиненко А. В. Оцінка рівня соціально-економічного розвитку регіонів окремих країн ЄС та України. Проблеми економіки. 2025. № 2. С. 86—95. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-2-86-95>.

15. Суходоля О. М. Стійкість критичної інфраструктури та життєво важливих функцій і послуг: формалізація завдань і змісту дій суб'єктів забезпечення. Стратегічна панорама. 2023. № 2. С. 5—20. <https://doi.org/10.53679/2616-9460.2.2023.01>.

16. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Сутність поняття "критична інфраструктура" з позицій національної безпеки України. Бізнес Інформ. 2022. № 12. С. 58—78. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-58-78>.

References:

1. Hallegatte, S., Rentschler, J. and Rozenberg, J. (2019), *Lifelines: The resilient infrastructure opportunity*, World Bank, Washington, DC, USA, Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/111181560974989791/pdf/Lifelines-The-Resilient-Infrastructure-Opportunity.pdf> (Accessed 17 December 2025).

2. United Nations Office for Disaster Risk Reduction (2020), *Making critical infrastructure resilient: ensuring continuity of service — policy and regulations in Europe and Central Asia*, UNDRR, Geneva, Switzerland, Available at: <https://www.undrr.org/media/48327/download> (Accessed 24 December 2025).

3. United Nations Development Programme (2022), *Guidance notes on building critical infrastructure resilience in Europe and Central Asia*, UNDP, New York, USA, Available at: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-11/UNDP_Guidance%20notes_v4.pdf (Accessed 13 December 2025).

4. United Nations Development Programme (2025), *Community-based resilience-building: a guidance note*, UNDP, New York, USA, Available at: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-05/undp-community-based-resilience-building-guidance-note.pdf> (Accessed 11 December 2025).

5. European Parliament and Council of the European Union (2022), "Directive (EU) 2022/2557 of 14 December 2022 on the resilience of critical entities and repealing Council Directive 2008/114/EC", *Official Journal of the European Union*, L 333, pp. 164—198, Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2557/oj/eng> (Accessed 2 January 2026).

6. European Parliament and Council of the European Union (2022), "Directive (EU) 2022/2555 of 14 December 2022 on measures for a high common level of cybersecurity across the Union (NIS2 Directive)", *Official Journal of the European Union*, L 333, pp. 80—152, Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj/eng> (Accessed 3 January 2026).

7. OECD (2024), *Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine*, OECD Publishing, Paris, France, Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf (Accessed 3 January 2026).

8. Shpatakova, O., Ivanenko, R. and Pohrebytskyi, M. (2022), "Prospects for restoring critical infrastructure in the de-occupied territories of Ukraine", *Economy and Society*, vol. 40, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-5>.

9. Mykytenko, V. V. (2023), "Post-war recovery and development of critical infrastructure of Ukraine", *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, vol. 1 (44), pp. 124—138, [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).124-138](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).124-138).

10. Livandovska, O. and Kamashev, A. (2025), "Integrated approach to territorial recovery: development management and infrastructure support", *Stalyi rozvytok ekonomiky — Sustainable Development of Economy*, vol. 3 (54), pp. 87—93, <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-13>.

11. Bondar, V. D. (2025), "Resilience of territorial communities in Ukraine: security approach", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 9, <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.9.14>.

12. Kyzym, M. O., Khaustova, V. Ye., Reshetniak, O. I., Popovych, M. V. and Yudenko, Ye. V. (2025), "Assessment of economic systems resilience under uncertainty: existing approaches and their practical implementation", *Business Inform*, vol. 10, pp. 48—65, <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-48-65>.

13. Khaustova, V. Ye., Kyzym, M. O., Reshetniak, O. I. and Trushkina, N. V. (2025), "Identification of infrastructure threats in the context of ensuring resilience of quality of life: foreign and domestic experience", *Investysii: praktyka ta dosvid*, vol. 23, pp. 41—53, <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.23.41>.

14. Hubarieva, I. O., Avedian, L. Y. and Lytvynenko, A. V. (2025), "Assessment of socio-economic development level of regions in selected EU countries and Ukraine", *The Problems of Economy*, vol. 2, pp. 86—95, <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-2-86-95>.

15. Sukhodolia, O. M. (2023), "Resilience of critical infrastructure and vital functions and services: formalization of tasks and actions of security actors", *Strategic Panorama*, vol. 2, pp. 5—20, <https://doi.org/10.53679/2616-9460.2.2023.01>.

16. Kyzym, M. O., Khaustova, V. Ye. and Trushkina, N. V. (2022), "The essence of the concept of 'critical infrastructure' from the standpoint of national security of Ukraine", *Business Inform*, vol. 12, pp. 58—78, <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-58-78>.

Стаття надійшла до редакції 26.01.2026 р.

I. Smyrnova,

*Doctor in Pedagogical Sciences, Professor, Deputy Director,
Danube Institute of National University "Odessa Maritime Academy"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2085-5391>

H. Chymshyr,

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Transport Sector Management,
Danube Institute of National University "Odessa Maritime Academy"*

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-7352-0678>

R. Shevchenko-Perepolkina,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Transport
Sector Management, Danube Institute of National University "Odessa Maritime Academy"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8665-6702>

T. Zhytomyrska,

PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Deputy Director for academic

and educational work, Danube College of the National University "Odesa Maritime Academy"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7015-0819>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.100

TRANSFORMATION OF UKRAINE'S PORT LOGISTICS UNDER MARTIAL LAW: DRY PORTS, SEAPORTS, AND MULTIMODAL SOLUTIONS

I. M. Смирнова,

д. пед. н., професор, заступник директора,

Дунайський інститут Національного університету "Одеська морська академія"

Г. В. Чимшир,

к. е. н., доцент кафедри управління в транспортній галузі,

Дунайський інститут Національного університету "Одеська морська академія"

Р. І. Шевченко-Переполкіна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри управління в транспортній галузі,

Дунайський інститут Національного університету "Одеська морська морська академія"

Т. М. Житомирська,

к. пед. н., доцент, заступник директора з навчально-виховної роботи,

Дунайський фаховий коледж Національного університету "Одеська морська академія"

**ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОРТОВОЇ ЛОГІСТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ:
СУХІ ПОРТИ, МОРСЬКІ ПОРТИ ТА МУЛЬТИМОДАЛЬНІ РІШЕННЯ**

The article examines the specifics of the transformation of Ukraine's port logistics under martial law, analyzes changes in the functioning of seaports and dry ports, and assesses the role of multimodal solutions in ensuring the continuity of logistics processes. Within the scope of the study, the specifics of the transformation of Ukraine's port logistics under martial law are considered, with attention drawn to the fact that it is characterized by the rapid adaptation of infrastructure and organizational processes to new types of constraints and risks, including the blockade of seaports, destruction or damage to infrastructure, increased security risks, limited throughput capacity, disruptions in transport corridors, and the need to adapt to new logistical and economic conditions. It is stated that the specifics of the

transformation of Ukraine's port logistics under martial law are shaped by: changes in port infrastructure (including the reorientation of logistics capacities and spatial decentralization of port functions); restructuring of operational processes (including a narrowing of the range of cargo handled and adaptation of technological and organizational procedures to security requirements); diversification of transport routes (specifically, reducing logistical dependence on a single route or port); and increased resilience of logistics chains (strengthening the system's ability to maintain continuity of transportation and cargo delivery). In fact, the analysis of such transformations allows us to conclude that their result is the expansion of the basis for strategic decision-making. Under conditions of sufficient scientific coverage of the specifics of port logistics, public authorities and logistics operators can develop well-grounded recommendations for the optimal use of dry ports, seaports, and multimodal solutions, as well as for enhancing the overall efficiency, safety, and resilience of the logistics system. Future research prospects lie in developing scientifically grounded recommendations and models for the optimal use of dry and seaports, as well as in multimodal logistics solutions, to enhance the efficiency, safety, and resilience of Ukraine's logistics.

У статті розглядається специфіка трансформації портової логістики України в умовах воєнного стану, аналізуються зміни у функціонуванні морських і сухих портів, а також оцінюється роль мультимодальних рішень у забезпеченні безперервності логістичних процесів. У межах дослідження розглянута специфіка трансформації портової логістики України в умовах воєнного стану та звернено увагу на те, що вона характеризується швидкою адаптацією інфраструктури та організаційних процесів до нових за характером обмежень і ризиків, серед яких блокування морських портів, руйнування або пошкодження інфраструктури, зростання безпекових ризиків, обмежена пропускна спроможність, перебої у роботі транспортних коридорів та необхідність адаптації до нових логістичних і економічних умов. Констатовано, що специфіка трансформації портової логістики України в умовах воєнного стану формується під впливом: змін в інфраструктурі портів (пов'язаних із переорієнтацією логістичних потужностей та просторовою децентралізацією портових функцій); перебудови операційних процесів (що передбачає звуження номенклатури вантажів, які підлягають обробці, а також адаптацію технологічних і організаційних процедур до посилених безпекових вимог); диверсифікації транспортних маршрутів (спрямованої на зменшення логістичної залежності від одного маршруту або порту); підвищення стійкості логістичних ланцюгів (що полягає у зміцненні здатності логістичної системи забезпечувати безперервність перевезення та доставляння вантажів). Фактично, аналіз таких трансформацій дозволяє констатувати, що їх результатом є розширення бази для стратегічного прийняття рішень. В умовах достатнього наукового висвітлення специфіки портової логістики органи управління та логістичні оператори отримують можливість формувати обґрунтовані рекомендації щодо оптимального використання сухих портів, морських портів і мультимодальних рішень, а також щодо підвищення ефективності, безпеки та стійкості логістичної системи загалом. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці науково обґрунтованих рекомендацій і моделей оптимального використання сухих та морських портів, а також мультимодальних логістичних рішень для підвищення ефективності, безпеки та стійкості логістики України.

Key words: multimodal solutions; changes in port infrastructure; restructuring of operational processes; transport routes; seaports; port logistics.

Ключові слова: мультимодальні рішення; зміни портової інфраструктури; перебудова операційних процесів; транспортні маршрути; морські порти; портова логістика.

PROBLEM STATEMENT

The full-scale military aggression represents a significant challenge for Ukraine's port logistics, as prior to the war, seaports handled over two-thirds of the country's total foreign trade cargo turnover, including the main volumes of exports of agricultural, metallurgical, and raw materials products, and ensured Ukraine's effective integration into the global and regional transport-logistics networks of the Black Sea-Mediterranean basin, European trade corridors, and international supply chains. However, the prolonged state of martial law, the blockade of key seaports such as Mariupol, Berdyansk, and a significant portion of the port in Odesa, the destruction or damage

of port terminals, berths, transshipment and warehouse complexes, as well as the increased security risks, have caused substantial transformations in logistics regarding the organization of cargo storage and movement.

In these conditions, the development of dry ports as domestic logistics hubs has become particularly relevant. These hubs provide concentration, storage, customs clearance, and redistribution of cargo flows in safer regions of the country, followed by their shipment to external markets. At the same time, there is a partial reorientation of seaport operations toward handling a limited range of cargoes, primarily export-oriented raw materials, operating under special security regimes, and using

temporary logistics corridors. Another important aspect of adapting port logistics has been the development of multimodal logistics solutions involving rail, road, and river transport, which have contributed to diversifying transport routes, reducing dependence on maritime infrastructure, and enhancing the resilience of logistics chains under martial law conditions.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The features of the modern development and transformation of Ukraine's port logistics are examined in the works of Demchenko B., Kononenko Zh. [3], Radko V.I., Svinous I.V., Segeda S.A., Satyr L.M., Bartkiv L.H. [5], Kharenko V.Yu., Skrypnyk N.Ye. [6], Martsenyuk V.V., and Martsenyuk M.V. [4]. These scholars analyze key risks and challenges, such as the partial or complete inaccessibility of traditional ports due to military actions and mine hazards in the water area; instability of rail, road, and river routes caused by combat operations or temporary closures; limited throughput capacity of port infrastructure; destruction of warehouses and terminals; increased security risks for personnel and cargo; and the need for rapid adaptation of logistics processes to changing economic and geopolitical conditions.

At the same time, the specifics of the transformation of Ukraine's port logistics under martial law have not received sufficient coverage in the scientific literature. In particular, there is inadequate attention to the features of Ukraine's port logistics transformation, particularly regarding dry ports, seaports, and multimodal solutions, which creates a number of challenges for both scientific research and practical planning.

As a result, a limited basis for strategic decision-making has been formed—management authorities and logistics operators lack sufficiently scientifically grounded recommendations on the optimal use of dry ports and the

organization of multimodal routes. There is also an insufficient assessment of adaptation measures' effectiveness, which, due to the absence of a systematic analysis, complicates determining which measures enhance logistics resilience and which fail to produce the expected effect.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The article examines the specifics of the transformation of Ukraine's port logistics under martial law, analyzes changes in the functioning of seaports and dry ports, and assesses the role of multimodal solutions in ensuring the continuity of logistics processes.

THE PAPER MAIN BODY

Within the scope of the study, the transformation of port logistics is examined through the lens of a comprehensive restructuring of the system for handling, storing, and transporting cargo in ports and their associated transport chains. In this context, the authors agree with Kharenko V.Yu. and Skrypnyk N.Ye. [6] that direct indicators of this process include the adaptation of port logistics to new economic, technical, security, or geopolitical conditions—for example, the gradual transfer of some operations from seaports to domestic dry ports, which allows for the continuation of grain exports even when key Black Sea ports are blocked.

Within this framework, the overall process of transforming Ukraine's port logistics under martial law is characterized by the rapid adaptation of infrastructure and organizational processes to new constraints and risks, including the blockade of seaports, destruction or damage to infrastructure, increased security risks, limited throughput capacity, disruptions in transport corridors, and the need to adapt to new logistical and economic conditions.

In practice, the main directions of change include (see Figure 1):

1. Changes in port infrastructure, which we interpret as the process of modernizing, adapting, and reorienting physical facilities and technical systems that ensure the handling, storage, and movement of cargo, with the aim of improving the efficiency, safety, and resilience of logistics operations under new conditions.

2. Restructuring of operational processes, which we interpret as the process of changing the methods and sequence of performing all main cargo operations (reception, handling, storage, dispatch) to adapt to new conditions, with the goal of ensuring logistics efficiency, safety, and resilience.

General characteristic of transformation: expressed through directions that identify the nature of changes or restructuring in port logistics in order to ensure its more effective functioning under new conditions.

Direction: Changes in port infrastructure

Direction: Restructuring of operational processes

Specifics: Development of dry ports, modernization of warehouses, temporary logistics corridors.

Specifics: Handling a limited range of cargo in seaports, operating under special security regimes.

Specifics of transformations:

Comprehensive restructuring of the system for handling, storing, and transporting cargo in ports and their associated transport chains.

Direction: Diversification of transport routes

Direction: Enhancing the resilience of logistics chains

Specifics: Active use of multimodal solutions involving rail, road, and river transport

Specifics: Ability to maintain international transport operations even under challenging conditions with limited access to traditional ports

General characteristic of transformation: expressed through directions that identify the nature of changes or restructuring in port logistics in order to ensure its more effective functioning under new conditions.

Figure 1. Directions of the transformation of Ukraine's port logistics under martial law

Source: developed based on [1–3; 5].

3. Diversification of transport routes, which we interpret as the process of creating and using alternative cargo transport paths involving different types of transport, aimed at reducing dependence on a single route or port and increasing the resilience of the logistics chain.

4. Enhancing the resilience of logistics chains, which we interpret as strengthening the logistics system's ability to maintain the continuity of transportation and cargo delivery even under external constraints, crisis situations, or disruptions to traditional routes.

In simple terms, this refers to adapting the entire cargo handling and delivery chain — from reception and storage to transportation and dispatch — so it continues to operate effectively under new conditions, even if traditional ports are only partially operational or at risk.

The most significant change in logistics infrastructure is the reorientation of logistics capacities and the spatial decentralization of port functions. In particular, these key changes are driven by the development of dry ports — inland logistics centers located outside high-risk security zones. This is because such logistics facilities have taken over some of the traditional functions of seaports, including not only cargo storage and customs clearance but also the consolidation and distribution of cargo flows. This shift aims to reduce the burden on port-side infrastructure and enhance the overall resilience of the logistics system.

It should be noted that within the defined functional changes, the creation and modernization of dry port warehouse infrastructure are underway, aimed at establishing or increasing capacities for the temporary storage of grain, metal products, containerized, and bulk cargoes. Warehouses are being adapted to handle various cargo types through the installation of universal container racks, movable partitions, and adjustable storage zones for bulk and liquid materials, the implementation of modern accounting and control systems, and the strengthening of security and cargo protection requirements.

Vivid examples of such transformations include the development of the Chornotysiv Terminal (Zakarpattia Region) and Euroterminal LLC (Odesa Region), which operate or are planned to operate as multimodal logistics hubs equipped with modern warehousing and transshipment capacities for various types of cargo. This helps ensure the continuity of logistics processes and reduces regional dependence on seaports under the challenging conditions of martial law.

Among other, more innovative and noteworthy examples, special attention should be paid to the project for establishing a cluster of three dry ports in the village of Horonda, Mukachevo District. The first dry port is planned as the Horonda Platform multimodal logistics hub focused on grain exports to EU countries; the second is being developed by the Odesa-based agricultural holding DMV Group; and the third is designed as a multimodal

Table 1. Components of the transformation of dry port warehouse infrastructure under martial law

Components of Transformation	Characteristics and content of transformational changes	Specifics under Martial Law Conditions	Examples of transformation
Expansion of temporary storage capacities	Expansion of warehouse space and capacities to accumulate cargo due to uneven logistics flows, transportation delays, and limited access to seaports.	Creation of reserve warehouse capacities that can be rapidly engaged or released depending on changes in routes and cargo flow intensity.	Chornotysiv Terminal (Zakarpattia region), Euroterminal LLC (Odesa region).
Adaptation of warehouses to various cargo types	Re-equipment of warehouse facilities for storing agricultural, general, containerized, and bulk cargo.	Use of modular and universal warehouse solutions, allowing the functional purpose of warehouses to be quickly adjusted.	Chornotysiv Terminal – universal racks and adjustable storage zones for bulk and liquid cargo
Implementation of modern accounting and control systems	Implementation of digital warehouse management systems (WMS), automated accounting, and cargo movement monitoring.	Ensuring prompt management decision-making based on up-to-date data on cargo volumes, directions, and condition.	Use of WMS at Chornotysiv Terminal and Vinnytsia Container Terminal
Strengthening of security and cargo protection requirements	Introduction of physical, technical, and fire safety systems, access control, and video surveillance.	Focus on minimizing the risks of cargo loss and damage under conditions of increased danger and instability of logistics routes.	Video surveillance cameras, access control, and fire safety systems at Chornotysiv Terminal and Euroterminal LLC.

Source: developed based on [1—3; 5].

terminal for liquid bulk cargoes and a petroleum product storage base with a bioethanol blending facility, initiated by the Poltava-based energy group of companies "Nadiia" [9].

So, focusing on the transformation components outlined by us (see Table 1) highlights their orientation toward enhancing the flexibility of warehouse solutions, with a particular focus on their ability to respond quickly to changes in cargo flow directions and volumes.

A separate, accompanying element of infrastructure transformation has been the use of temporary logistics corridors, with dry ports playing a key role as intermediate logistics hubs between producers, domestic transport routes, and the limited-access maritime infrastructure.

The restructuring of operational processes in Ukraine's seaports involves narrowing the range of cargo handled and adapting technological and organizational procedures to heightened security requirements. Seaports thus focus primarily on servicing strategically important and export-oriented cargo, including grains and oilseeds, their processed products, metallurgical goods, and certain types of raw materials. This approach optimizes limited infrastructure resources and reduces the risk of a complete halt in port operations.

At the same time, special security operating regimes are being implemented, which involve restructuring operational processes through enhanced access control to port areas, regulation of the timing of cargo handling operations,

Table 2. Specifics of restructuring operational processes under special security regimes in Ukraine's seaports under martial law

Component of Transformation	Characteristics and Content of Transformational Changes	Specifics under Martial Law Conditions	Examples of Transformation
Access to port areas	Enhanced access control to port zones, introduction of pass regimes, and restrictions on personnel and vehicle presence	Increased security of port infrastructure, personnel, and cargo	Access control and checkpoints at the ports of Odesa and Yuzhny; restrictions on third-party vehicle movement during active hostilities
Organization of cargo handling operations	Regulation of the timing of cargo handling operations considering the security situation	Reduction of risks during operations and ensuring process control	Implementation of variable terminal working schedules in Odesa, Yuzhny, and Chornomorsk according to ship movement restrictions and heightened risks
Intra-port logistics	Modification of logistics routes for cargo movement within ports, taking into account restrictions and security zones	Optimization of internal flows and minimization of potential threats	Introduction of separate routes for containers, grain, and hazardous cargo at Yuzhny port
Technological processes of cargo handling	Adaptation of technological operations to military and civil security requirements	Ensuring continuity of port operations under heightened risk conditions	Use of enclosed conveyor systems and automated warehouses in Chornomorsk; reduction of manual operations to enhance personnel safety

Source: developed based on [3—4; 6].

modification of logistics routes within ports, and adaptation of technological processes to military and civil security requirements. More specifically, the characteristics of the restructuring of operational processes under special security regimes in Ukraine's seaports are presented in Table 2.

These highlighted regimes underscore the growing importance of coordination among port administrations, carriers, and government authorities. Overall, the restructuring of operational processes aims to ensure the continuity of port operations under limited throughput capacity, enhance the resilience of logistics operations, and minimize risks to personnel, infrastructure, and cargo.

Diversification of transport routes under martial law involves the active use of multimodal logistics solutions to ensure the continuity of transportation for critical goods and raw materials, including grains, oilseeds, metallurgical products, fuels and lubricants, construction materials, and industrial cargo. Among the most common types of multimodal solutions actively used in Ukraine (see Table 3) are:

— Rail + road transport — advantages include reduced dependence on blocked seaports and flexible routing;

— Rail + river transport — advantages include bypassing blocked Black Sea ports and saving time and costs when transporting large volumes;

— Road + river transport — advantages include flexibility and rapid adaptation to changes in security or road conditions;

— Rail + road + sea transport — advantages include transport combinability, which allows optimization of delivery time and cost, and provides alternative routes if one mode is blocked.

— Dry port + rail + road transport — advantages include reduced pressure on seaports, increased logistics flexibility, and enhanced resilience of supply chains.

In practice, the use of multimodal logistics solutions reduces dependence on maritime infrastructure, which is partially blocked due to hostilities, and allows routes to be quickly adapted to changes in the security situation, ensuring stability in exports and domestic supply. The use of multimodal solutions provides several key benefits [1—3]:

1. Logistics flexibility — cargo can be redirected between different modes of transport based on route and port availability.

2. Reduced delivery time — route optimization minimizes downtime and cargo delays.

3. Supply chain resilience — alternative routes make logistics operations less vulnerable to blockages or damage to transport infrastructure.

4. Economic efficiency — combining

different transport modes reduces transportation costs while maintaining the regularity of supply.

In parallel with the outlined transformations, measures are being implemented to enhance the resilience of logistics chains, in particular, strengthening their ability to maintain international transport operations even under conditions

Table 3. Characteristics of Typical Multimodal Solutions Actively Used in Ukraine under Martial Law

Typical multimodal solutions	Main application scenarios
Rail + road transport	Grain or rolled metal is transported by rail to an inland dry port, and from there by road to warehouses or alternative ports on the Danube or in neighboring countries.
Rail + river transport	Cargo, such as construction materials or grain, is transported by rail to a river port on the Danube, then shipped via river to a port in Romania or Bulgaria, and from there by sea.
Road + river transport	Cargo is delivered by road to a port terminal on the Danube, and then shipped via river transport to external markets.
Rail + road + sea transport	Containers with industrial goods are transported by rail to a port city, then by road to a port on the Black Sea coast, and finally shipped by sea for export.
Dry port + rail + road transport	A dry port in an inland region of Ukraine receives cargo from seaports or production centers, carries out customs clearance and sorting, and then forwards the cargo by rail or road to consumers or alternative ports.

Source: developed based on [1—3; 5—7].

of limited access to traditional seaports [6—7]. This is achieved through the introduction of digital accounting and control systems that enable prompt responses to changes in cargo volumes and flow directions, thereby reducing the risk of downtime and losses.

In practice, the analysis of port logistics transformations allows us to conclude that their outcome is the expansion of the basis for strategic decision-making, due to the following capabilities:

- Justified planning of resource utilization;
- Prioritization of development directions, determining which multimodal routes or technological processes should be developed first;
- Forecasting of logistics flows and risks;
- Enhancing the system's resilience to crisis or emergency situations.

CONCLUSIONS

Within the scope of the study, the specifics of the transformation of Ukraine's port logistics under martial law are examined, with attention drawn to the fact that it is characterized by the rapid adaptation of infrastructure and organizational processes to new types of constraints and risks, including the blockade of seaports, destruction or damage to infrastructure, increased security risks, limited throughput capacity, disruptions in transport corridors, and the need to adapt to new logistical and economic conditions.

The main findings indicate that Ukraine's port logistics transformation under martial law is defined by four key factors: (1) adaptive changes in port infrastructure, including the reorientation and decentralization of port functions; (2) restructuring operational processes, with adjustments in the types of cargo handled and technological procedures to meet security requirements; (3) diversification of transport routes to minimize reliance on individual ports or corridors; and (4) enhancement of logistics chain resilience to maintain cargo transport continuity amid disruption. These findings provide a clearer understanding of the core shifts within the logistics system.

This analysis of these transformations expands the basis for strategic decision-making. Because only limited scientific coverage addresses the specifics of port logistics, management authorities and logistics operators need evidence-based recommendations to use dry ports, seaports, and multimodal solutions optimally, thereby enhancing the efficiency, safety, and resilience of the logistics system as a whole.

Future research should focus on developing scientifically grounded recommendations and models for the optimal utilization of dry and seaports, as well as multimodal logistics solutions, to further improve the efficiency, safety, and resilience of Ukraine's port logistics.

Література:

1. Гірна О.Б., Петляківський О.А. Трансформація ринку логістичних послуг в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 137—143.
2. Гринів Н.Т., Равліковська А.А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. *Академічні візії*. 2022. № 13. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7411975>
3. Демченко Б., Кононенко Ж. Трансформація логістичних ланцюгів України в умовах воєнного стану.

Економіка та суспільство. 2025. № 80. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-68>

4. Марценюк В. В., Марценюк М. В. Цифрова трансформація логістики у зовнішньоекономічній діяльності: виклики та перспективи. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 34. С. 246—249.

5. Радько В. І., Свиноус І. В., Сегеда С. А., Сатир Л. М., Бартків Л. Г. Цифрова трансформація логістичних процесів у внутрішній агроторгівлі: напрями та ефекти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 14. С. 99—104.

6. Харенко В. Ю., Скрипник, Н. Є. Цифрова трансформація міжнародної торгівлі в контексті посилення глобальної конкуренції. *Галицький економічний вісник*. 2025. № 93 (2). С. 172—182.

7. Hurman O., Kostenko D., Runcheva N., Bocharova N., Khytrova O. Corporate management in the economic sphere under martial law: a response to the challenges of the times. *Amazonia Investiga*. 2023. № 12 (65). PP. 246—255.

8. Шевчук І. На Закарпатті збудують ще один сухий порт — цього разу з нафтобазою для біоетанолу. *Elevatorist.com*, 2025. URL: <https://elevatorist.com/novosti/20709-na-zakarpatti-zbuduyut-sche-odin-suiy-port-tsogo-razu-z-naftobazoyu-dlya-bioetanolu>

References:

1. Hirna, O.B., and Petlyakivs'kyi, O.A. (2024), "Transformation of the logistics services market under martial law: challenges and prospects", *Ekonomichnyy prostir*, vol. 196, pp. 137—143.

2. Hryniv, N.T., and Ravlikovska, A.A. (2022), "Restructuring logistics under martial law in Ukraine", *Akademichni vizii*, vol. 13. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7411975>

3. Demchenko, B., and Kononenko, Zh. (2025), "Transformation of Ukrainian logistics chains under martial law", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 80. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-68>

4. Martsenyuk, V. V., and Martsenyuk, M. V. (2025), "Digital transformation of logistics in foreign economic activity: challenges and prospects", *Pidpryyemnytstvo ta innovatsiyi*, vol. 34, pp. 246—249.

5. Radko, V. I., Svinous, I. V., Segeda, S. A., Satyr, L. M., and Bartkiv, L. G. (2025), "Digital transformation of logistics processes in domestic agricultural trade: directions and effects", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 14, pp. 99—104.

6. Kharenko, V.Yu., and Skrypnyk, N.Ye. (2025), "Digital transformation of international trade in the context of increasing global competition", *Halyts'kyi ekonomichnyy visnyk*, vol. 93 (2), pp. 172—182.

7. Hurman, O., Kostenko, D., Runcheva, N., Bocharova, N., and Khytrova, O. (2023), "Corporate management in the economic sphere under martial law: a response to the challenges of the times", *Amazonia Investiga*, vol. 12 (65), pp. 246—255.

9. Shevchuk, I. (2025), "Another dry port will be built in Transcarpathia — this time with a bioethanol oil depot", available at: <https://elevatorist.com/novosti/20709-na-zakarpatti-zbuduyut-sche-odin-suiy-port-tsogo-razu-z-naftobazoyu-dlya-bioetanolu> (Accessed 4 May 2024).

Стаття надійшла до редакції 27.01.2026 р.

О. Ю. Балазюк,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, обліку та оподаткування, Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університету
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8673-0869>

В. В. Ясишена,

д. е. н., професор, професор кафедри економіки, обліку та оподаткування, Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університету
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3214-3877>

К. Є. Рум'янцева,

к. пед. н., доцент, завідувач кафедри правознавства і гуманітарних дисциплін, Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університету
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2423-5608>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.106

ЕЛЕКТРОННЕ ПОДАТКОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ: ЕВОЛЮЦІЯ, СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ

O. Balaziuk,

PhD in Economics, Associate Professor,

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

Vinnitsia Education and Research Institute of Economics, West Ukrainian National University

V. Yasyshena,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Professor of the Department of Economics, Accounting and Taxation,

Vinnitsia Education and Research Institute of Economics, West Ukrainian National University

K. Rumiantseva,

PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Law

and Humanities, Vinnitsia Education and Research Institute of Economics, West Ukrainian National University

ELECTRONIC TAX ADMINISTRATION: EVOLUTION, STATUS, AND FUTURE PROSPECTS

У статті досліджено еволюцію електронного податкового адміністрування в Україні в контексті глобальних процесів цифрової трансформації публічного управління. Розкрито сутність електронного податкового адміністрування як складової сучасної податкової системи та інструменту підвищення ефективності, прозорості й передбачуваності податкових відносин. Проаналізовано основні етапи розвитку податкової системи України та виокремлено хронологічні стадії цифровізації податкового адміністрування — від автоматизації базових процедур до формування інтегрованої цифрової екосистеми. Особливу увагу приділено аналізу сучасного стану електронного податкового адміністрування, зокрема ролі Електронного кабінету платника податків як центрального елементу цифрової взаємодії між державою і платниками. Обґрунтовано відповідність національної моделі окремим положенням концепції Tax Administration 3.0 та визначено ключові напрями подальшого розвитку, включаючи інтеграцію інформаційних систем, використання інструментів штучного інтелекту, управління податковими ризиками та посилення кібербезпеки. Сформульовано перспективи модернізації електронного податкового адміністрування з урахуванням міжнародного досвіду та потреб післявоєнного відновлення економіки України.

The article explores the evolution of electronic tax administration in Ukraine in the context of global digital transformation of public governance. The essence of electronic tax administration is considered as a key component of a modern tax system and an effective tool for enhancing transparency, efficiency and predictability of tax relations. The paper analyses the main stages of the development of the Ukrainian tax system and identifies chronological phases of tax administration digitalisation, ranging from the automation of basic procedures to the formation of an integrated digital tax ecosystem. Special attention is paid to the current state of electronic tax administration in Ukraine, with a particular focus on the Electronic Taxpayer Cabinet as a central object in the system of digital interaction between the tax authorities and taxpayers.

The article assesses the compliance of the national model with the principles of the Tax Administration 3.0 concept and identifies the hybrid nature of the Ukrainian approach to electronic tax administration. The paper emphasises the role of data integration, digital identity, taxpayer-centric services and the use of artificial intelligence in the improvement of compliance, risk management and administrative processes. In addition, international experience, including the UK Making Tax Digital programme, is analysed to identify potential directions for adapting advanced digital instruments to the national context.

The article argues that electronic tax administration should be viewed not as a final stage of reform, but as a dynamic process of institutional and technological transformation. The conclusions outline the key prospects for the development of electronic tax administration in Ukraine, including the implementation of machine-readable tax rules, the expansion of risk-oriented analytics, the enhancement of cybersecurity and the formation of a transparent digital tax environment that supports financial stability and post-war economic recovery. The practical significance of the study lies in the possibility of using its results in the development of strategic documents, digital transformation programmes and analytical tools for tax authorities. The findings may also be useful for further academic research focused on the institutional design of digital tax ecosystems and the assessment of digital maturity of tax administrations.

Ключові слова: електронне податкове адміністрування, цифровізація податкової системи, Електронний кабінет платника податків, Tax Administration 3.0, податкова екосистема, штучний інтелект, податкові ризики, цифрові сервіси.

Key words: electronic tax administration, digitalisation of taxation, Electronic Taxpayer Cabinet, Tax Administration 3.0, digital tax ecosystem, artificial intelligence, tax risk management, digital public services.

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

Глобальні трансформаційні процеси, зумовлені четвертою промисловою революцією, докорінно змінюють ландшафт сучасної економіки, перетворюючи цифровізацію на неминучий виклик для публічного врядування. Світова практика свідчить про радикальну зміну парадигми: перехід від традиційної "фабрики з обробки декларацій" до побудови інтегрованих систем, де податкові процеси вбудовуються безпосередньо у діяльність платників.

Проте традиційна модель адміністрування, яка значною мірою покладається на самостійне звітування даних платниками, наразі досягла своєї межі щодо можливостей подальшого зменшення податкових розривів та адміністративного тягаря. Проблема полягає у наявності суттєвого розриву між стрімким технологічним прогресом (впровадженням ШІ, блокчейну, Big Data) та

існуючою нормативно-правовою базою, технічною інфраструктурою й рівнем цифрової грамотності суб'єктів оподаткування. В Україні ця ситуація загострюється умовами воєнного стану, що вимагають від фіскальної системи не лише операційної ефективності, а й здатності забезпечувати фінансову стабільність держави за умов безпрецедентних викликів.

Розв'язання окресленої проблематики безпосередньо пов'язане з реалізацією низки важливих наукових і практичних завдань. З науково-методологічної точки зору актуалізується потреба у формуванні комплексних підходів до оцінювання рівня цифрової зрілості податкового адміністрування та розробленні моделей інтеграції інтелектуальних інформаційних систем у фіскальну практику. У контексті європейської інтеграції особливої ваги набуває гармонізація національного законодавства зі стандартами ЄС та ОЕСР, зокрема щодо впровадження електронного аудиту, міжнародного стандарту SAF-T та механізмів автоматичного обміну податковою інформацією.

Практичний вимір проблеми полягає у необхідності модернізації діяльності податкових органів відповідно до стратегічних документів розвитку, що передбачають автоматизацію управління податковими ризиками, цифровізацію контрольних процедур і розширення електронних сервісів для платників з метою мінімізації людського фактору та корупційних ризиків. Водночас посилення фінансової безпеки держави потребує активного використання інструментів предиктивної аналітики та обробки великих масивів даних для протидії тіньовій економіці та податковому шахрайству, що є критично важливим у контексті післявоєнного відновлення.

Таким чином, дослідження еволюції, сучасного стану та перспектив електронного податкового адміністрування має не лише теоретичне, а й значне прикладне значення, оскільки спрямоване на формування прозорого, ефективного та справедливого цифрового податкового середовища, здатного відповідати вимогам цифрової економіки та стратегічним інтересам України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання цифрової трансформації та електронного податкового адміністрування перебувають у центрі уваги багатьох сучасних науковців, що зумовлено глобальними трендами цифровізації економіки та необхідністю адаптації фіскальних систем до нових технологічних реалій.

Теоретичне підґрунтя та загальні тренди цифрової трансформації податкового адміністрування ґрунтовно досліджено у працях Н. Пантелєєвої [13], яка розкриває еволюційний перехід від автоматизації до системної інтеграції новітніх технологій, що змінюють підходи до управління та прийняття рішень. Ю. Павлютін [12] аналізує національний та іноземний досвід цифровізації, наголошуючи на важливості постійного вдосконалення функціоналу електронних сервісів для відповідності потребам учасників ринку.

Особлива увага в сучасних публікаціях приділяється впровадженню штучного інтелекту (ШІ) у фіскальну сферу. Д. Кобильнік [8] та співавтори досліджують можливості ШІ для оптимізації адміністрування податків і посилення контролю за дотриманням законодавства, водночас акцентуючи увагу на етичних та правових ризиках, таких як алгоритмічна дискримінація. О. Перчук, С. Девко та Р. Вовченко [14] розглядають перспективи ШІ в контексті автоматизації рутинних операцій та прогнозування податкових надходжень. Роль ШІ в оптимізації оподаткування малого бізнесу детально висвітлена у роботах А. Шаповалової, О. Кузьменко та О. Прокопової [18], а регіональні аспекти впровадження інтелектуальних систем досліджує А. Усачов [17].

Інноваційні підходи до податкового обліку, зокрема використання блокчейн-технологій та Big Data, аналізують Н. Пономарьова, Г. Лоскоріх та Е. Шебештеня [16].

Контекст європейської інтеграції української податкової системи та її відповідність стандартам ОЕСР (зокрема стандарту SAF-T) є предметом досліджень Л. Лесик [10]. П. Латковський [9] систематизує основні надбання цифровізації в Україні, такі як "Електронний кабінет платника податків", система "Е-резидент" та елект-

ронний облік ПДВ, водночас вказуючи на проблеми правового регулювання та технічного відставання окремих регіонів. Л. Гончар та А. Літвінов [5] наголошують на стратегічній необхідності цифровізації для забезпечення фінансової стабільності держави в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Незважаючи на значний масив напрацювань, поза увагою дослідників часто залишаються питання комплексної методології оцінювання цифрової зрілості податкового адміністрування та необхідність подолання фрагментарності нормативно-правового регулювання інтелектуальних систем в Україні

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є комплексне дослідження суті електронного податкового адміністрування, узагальнення поточної практики впровадження цифрових сервісів в Україні та визначення стратегічних пріоритетів трансформації фіскальної системи з урахуванням поточної суспільно-політичної ситуації у країні, глобальних технологічних трендів та вимог європейської інтеграції.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах трансформації економічних систем і цифровізації публічного управління податкова система виступає одним із ключових інструментів реалізації державної фінансової політики та забезпечення соціально-економічної стабільності. Вона виконує не лише фіскальну функцію, а й відіграє важливу роль у регулюванні економічної активності, формуванні сприятливого бізнес-середовища та зміцненні довіри між державою і платниками податків. У цьому контексті особливої актуальності набуває питання модернізації механізмів податкового адміністрування, зокрема шляхом упровадження електронних та цифрових інструментів.

Поняття податкової системи може розглядатися у вузькому та широкому значеннях. У вузькому розумінні вона охоплює сукупність податків, зборів та інших обов'язкових платежів, що справляються відповідно до встановлених норм. Натомість у широкому сенсі податкова система включає також механізми адміністрування податкових зобов'язань, процедури контролю за дотриманням податкового законодавства, а також інституційні та правові засади відповідальності за його порушення. Саме в широкому трактуванні акцент зміщується на організаційно-правові аспекти функціонування податкової системи та ефективність податкового адміністрування як ключового чинника податкової дисципліни.

У цих умовах особливого значення набуває розвиток електронного податкового адміністрування, яке розглядається як інструмент підвищення прозорості, ефективності та передбачуваності податкових відносин. Дослідження еволюції податкової системи України, її сучасного стану та перспектив цифрової трансформації дозволяє комплексно оцінити можливості подальшої модернізації фіскальної системи з урахуванням як національних особливостей, так і міжнародних стандартів. (Табл. 1).

Таблиця 1. Етапи розвитку податкової системи України та їх характеристика

Період	Характеристика етапу
1991–1993 рр.	Формування національної податкової системи після здобуття незалежності; прийняття Закону «Про систему оподаткування»; визначення основних принципів оподаткування; створення податкової служби у складі Міністерства фінансів.
1994–1999 рр.	Коригування податкової політики в умовах глибокої економічної кризи; становлення системи місцевих податків і зборів; поступова стабілізація механізмів оподаткування та фіскального контролю.
2000–2009 рр.	Удосконалення податкової системи з орієнтацією на зменшення податкового тягаря; зниження ставок податку на прибуток підприємств і податку на доходи фізичних осіб; стимулювання добровільної сплати податків і зростання бюджетних надходжень.
2010–2021 рр.	Прийняття Податкового кодексу України; скорочення кількості загальнодержавних і місцевих податків; реформування органів фіскального адміністрування; початок активної цифровізації процедур.
2022 р. – дотепер	Антикризові зміни податкової системи в умовах воєнного стану; запровадження спрощених режимів оподаткування та адміністрування; зниження податкового навантаження на бізнес; посилення ролі електронних сервісів та дистанційної взаємодії з платниками.

Джерело: сформовано автором на основі [15].

Таким чином, еволюція податкової системи України засвідчує поступовий перехід від фрагментарних і переважно адміністративних підходів до оподаткування до більш системної та інституційно впорядкованої моделі фіскального регулювання. Чергові етапи реформування були зумовлені не лише внутрішніми соціально-економічними чинниками, а й необхідністю адаптації до глобальних тенденцій цифровізації та стандартизації податкових процедур. У цьому контексті електронне податкове адміністрування постає не як окремий інструмент, а як логічний результат тривалого процесу трансформації податкової системи, спрямованого на підвищення ефективності, прозорості та зручності взаємодії між державою і платниками податків. Саме тому подальший аналіз доцільно зосередити на оцінюванні сучасного стану електронного податкового адміністрування в Україні, його ключових інструментів, досягнень та проблемних аспектів функціонування.

Аналіз літературних джерел та нормативно-правової бази дає підстави виокремити кілька послідовних етапів цифровізації податкового адміністрування, що відображають еволюцію підходів до взаємодії держави з платниками податків, організації контрольних процедур і управління податковими ризиками. Початковий етап цифровізації був орієнтований переважно на автоматизацію окремих операцій та переведення паперових процедур в електронну форму. Його ключовою метою стало забезпечення дистанційної подачі звітності, електронного документообігу та базового інформаційного обміну між платниками і податковими органами.

Наступний етап характеризується

формуванням сервісно орієнтованої моделі електронного податкового адміністрування. У цей період цифрові інструменти починають використовуватися не лише для виконання обов'язкових процедур, а й для підвищення зручності та доступності податкових сервісів. Запровадження електронного кабінету платника, мобільних застосунків, електронних реєстрів, онлайн-доступу до податкової інформації та інтеграції з платіжними

Таблиця 2. Хронологічна шкала цифровізації податкового адміністрування України

Етап цифровізації	Період	Ключові сервіси та інструменти	Стратегічна мета
I. Автоматизаційний етап	до 2015 р.	– електронна податкова звітність – базовий електронний документообіг – формування первинних баз даних платників – автоматизація окремих облікових і контрольних операцій	Оцифрування базових податкових процедур та зменшення адміністративного навантаження
II. Сервісно-орієнтований етап	2015–2020 рр.	– Електронний кабінет платника податків – електронні податкові реєстри – онлайн-доступ до податкової інформації – інтеграція з платіжними системами та розвиток мобільних сервісів	Формування клієнтоцентричної моделі податкового адміністрування та підвищення добровільної податкової дисципліни
III. Інтеграційно-аналітичний етап	2021–2024 рр.	– електронне адміністрування ПДВ – автоматизовані системи управління податковими ризиками – електронний аудит (SAF-T) – використання Big Data та інтеграція державних реєстрів	Перехід до ризик-орієнтованого управління та підвищення ефективності податкового контролю
IV. Екосистемна цифрова трансформація	2025–2030 рр.	– єдина цифрова екосистема податкового адміністрування – міжвідомча інтеграція інформаційних ресурсів – предиктивна та поведінкова аналітика – автоматизоване прийняття управлінських рішень	Забезпечення прозорого, превентивного податкового адміністрування, фінансової безпеки та довіри платників

Джерело: сформовано автором на основі [7].

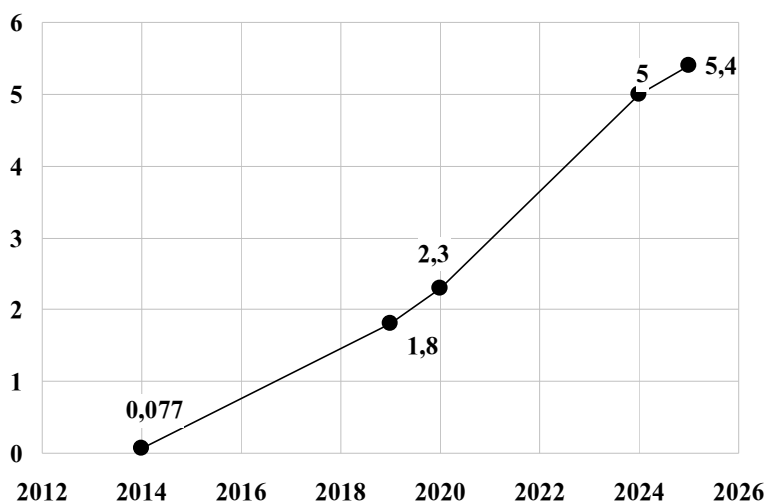


Рис. 1. Динаміка зростання кількості користувачів Електронного кабінету платника податків в Україні, млн осіб

Джерело: сформовано на основі [6].

ми системами свідчить про перехід від суто контрольної до клієнтоцентричної моделі податкової служби.

Сучасний етап цифровізації податкового адміністрування пов'язаний із розвитком інтегрованих інформаційних систем, автоматизованого управління податковими ризиками та впровадженню елементів інтелектуального аналізу даних. Особливу роль відіграють системи електронного адміністрування ПДВ, електронний аудит (SAF-T), автоматичний обмін податковою інформацією, використання великих масивів даних для моніторингу та прогнозування податкових надходжень. Цифрові рішення поступово трансформують податкове адміністрування з реактивного механізму контролю на проактивну систему управління податковими процесами.

Перспективний етап, визначений у Плані цифрового розвитку ДПС, орієнтований на побудову цілісної цифрової екосистеми податкового адміністрування. Йдеться про глибоку інтеграцію інформаційних ресурсів різних державних органів, впровадження ризик-орієнтованих моделей контролю, масштабне використання аналітики даних і автоматизованих рішень, а також мінімізацію людського фактору в процесах адміністрування. У результаті електронне податкове адміністрування має стати інструментом забезпечення прозорості, фінансової безпеки та довіри до податкової системи держави.

Отож, упродовж останнього десятиліття в Україні відбувається послідовне розширення використання цифрових інструментів у сфері податкового адміністрування, що супроводжується зростанням кількості користувачів електронних сервісів та ускладненням їх функціонального наповнення. Початково електронні податкові сервіси використовувалися обмеженим колом платників і були зосереджені переважно на поданні звітності в електронній формі. Однак із розвитком інформаційно-комунікаційних технологій та розширенням цифрової інфраструктури відбулося поступове залучення до електронної взаємодії як суб'єктів господарювання, так і фізичних осіб.

Ключовим елементом цифрової трансформації податкового адміністрування став "Електронний кабінет платника податків", який виступає центральним об'єктом у системі електронного адміністрування. Саме через нього забезпечується доступ платників до основних податкових сервісів, включаючи подання звітності, сплату податків, отримання довідкової інформації та комунікацію з податковими органами. Розширення функціоналу Електронного кабінету та зростання кількості його користувачів свідчать про перехід від фрагментарного використання цифрових інструментів до формування інтегрованої сервісно-орієнтованої моделі податкової взаємодії.

Подальша динаміка розвитку електронного податкового адміністрування характеризується масштабуванням електронних сервісів, підвищенням рівня обізнаності платників та зростанням частки бізнесу серед користувачів цифрових платформ. Це дозволяє розглядати Електронний кабінет платника по-

датків не лише як інструмент спрощення процедур, а як основу побудови цифрової податкової екосистеми, орієнтованої на прозорість, оперативність і підвищення довіри до фіскальних органів. Деталізована характеристика динаміки використання електронних сервісів наведена нижче на рис. 1.

Важливою ознакою сучасного етапу електронного податкового адміністрування в Україні є впровадження інтегрованих інформаційно-комунікаційних систем, що забезпечують міжвідомчий обмін даними між ДПС та іншими органами державної влади. Зокрема, здійснюється інтеграція інформаційних ресурсів ДПС з державними реєстрами фізичних і юридичних осіб, реєстрами актів цивільного стану, інформаційними системами органів соціального захисту та митних органів. Такий обмін даними дає змогу автоматично актуалізувати податкову інформацію, зменшити потребу у повторному поданні документів платниками та скоротити дублювання відомостей у процесі адміністрування податків.

Практичним прикладом інтеграційного підходу є система електронного адміністрування ПДВ (СЕА ПДВ), яка функціонує на основі автоматизованого зіставлення податкових зобов'язань і податкового кредиту платників. Використання електронних реєстрів податкових накладних та алгоритмів їх аналізу дозволяє виявляти ризикові операції на ранніх етапах, запобігати схемам ухилення від оподаткування та мінімізувати втручання посадових осіб у процес контролю. Таким чином, контроль за справлянням ПДВ поступово набуває ознак проактивного та ризик-орієнтованого адміністрування, що ґрунтується на аналізі великих масивів даних.

Ще одним прикладом цифрової трансформації контрольних функцій є розвиток електронного аудиту (SAF-T) та автоматизованих систем управління податковими ризиками. У межах цих рішень здійснюється електронний збір і аналіз фінансово-господарської інформації платників, формування ризикових профілів і відбір об'єктів для перевірок без суцільного контролю. Це дозволяє зосередити ресурси податкових органів на найбільш ризикових сегментах, зменшити адміністра-

тивний тиск на сумлінних платників та підвищити результативність контрольних заходів.

Важливою рисою сучасного електронного адміністрування є впровадження автоматизованих механізмів контролю та управління ризиками. Зокрема, у практичному використанні запроваджено систему автоматичного списання податкового боргу для юридичних осіб, яка значно підвищила ефективність стягнення заборгованості шляхом електронної генерації платіжних інструкцій та автоматичної передачі їх до Казначейства і банків без ручних рішень. Це свідчить про поступовий перехід від традиційних контрольних процедур до автоматизованих технологій, що мінімізують людський фактор і сприяють прозорості та передбачуваності фіскального адміністрування.

Водночас активне розширення цифрових сервісів супроводжується посиленням уваги до інформаційної та кібербезпеки. План цифрового розвитку ДПС передбачає впровадження комплексних заходів захисту даних, резервного копіювання, безперервності роботи сервісів та протидії кіберзагрозам, що є критично важливим з огляду на централізацію податкової інформації та зростання обсягів електронної взаємодії з платниками податків [7].

Таким чином, сьогодиншній стан електронного податкового адміністрування в Україні демонструє значний прогрес у перенесенні традиційних фіскальних процедур у цифровий простір. Водночас виклики, пов'язані зі складністю інформаційних потоків, рівнем цифрової зрілості платників та вимогами до кібербезпеки, вказують на необхідність подальшого вдосконалення підходів та технологічних рішень. У такому контексті доцільним є звернення до міжнародної практики, оскільки зарубіжні моделі електронного податкового адміністрування можуть слугувати джерелом цінних ідей, інструментів та методичних підходів для подальшої трансформації національної податкової системи.

У наукових і аналітичних дослідженнях з питань цифрової трансформації податкових адміністрацій значна увага приділяється концепції Податкове адміністрування 3.0 (Tax Administration 3.0), яка розглядається як нова парадигма розвитку податкового адміністрування в умовах цифрової економіки. Одним із головних викликів публічного управління є перетворення стратегічного бачення на практичні організаційні результати, що потребує комплексних змін у системі управління, процесах і культурі податкових органів [4].

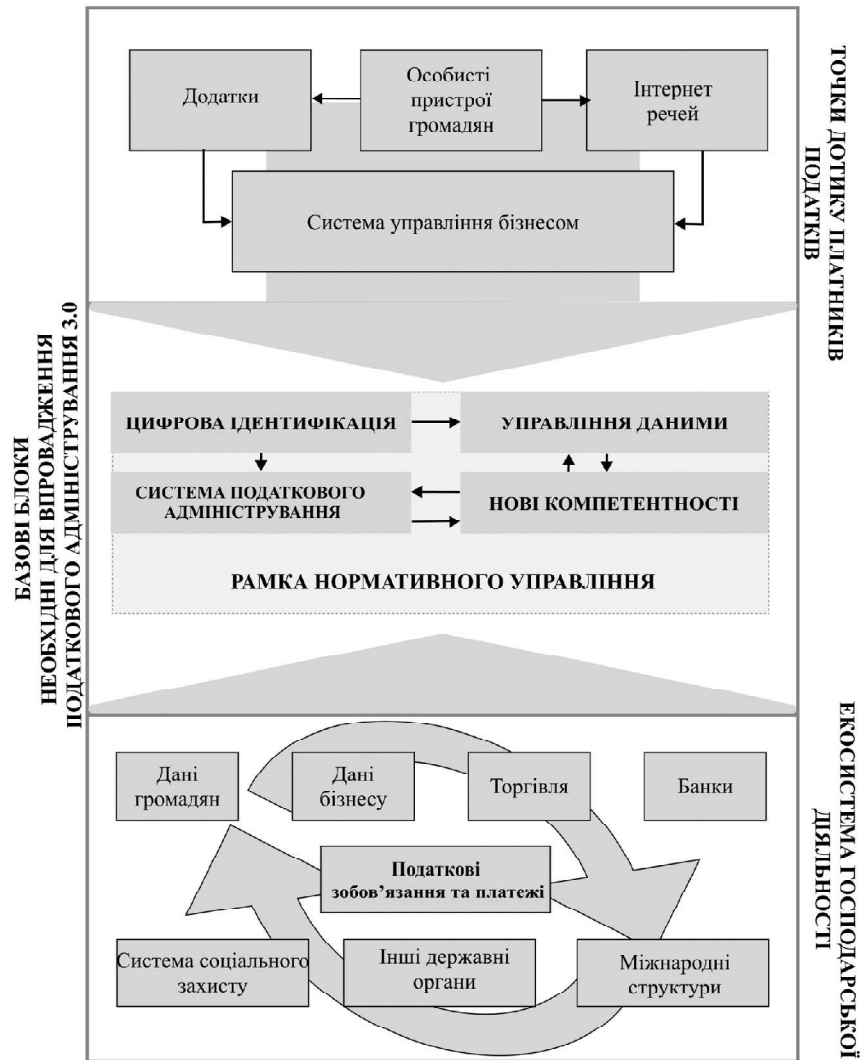


Рис. 2. Концептуальна модель електронного податкового адміністрування в логіці Tax Administration 3.0

Джерело: адаптовано авторами на основі [4].

Дослідники підкреслюють, що досягнення операційного стану ТА 3.0 є поступовим процесом, який залежить від стартових умов кожної податкової адміністрації, зокрема політико-правового середовища, рівня цифрової зрілості та організаційної культури. Водночас ефективна реалізація цифрової трансформації вимагає чіткого стратегічного лідерства, пріоритизації цифрових ініціатив, впровадження платникоорієнтованого підходу та розвитку міжвідомчої й міжнародної співпраці. Узагальнено, концепція пропонує методологічну основу для формування довгострокових стратегій цифрового розвитку податкових адміністрацій з урахуванням національних особливостей і глобальних тенденцій.

Аналіз відповідності базових елементів концепції Tax Administration 3.0 сучасній моделі електронного податкового адміністрування в Україні дає підстави стверджувати, що вітчизняна податкова система перебуває на етапі інституційного переходу від електронного адміністрування до цифрової податкової екосистеми. Україна вже сформулила низку ключових передумов, характерних для парадигми ТА 3.0, однак їх реалі-

зація носить фрагментарний характер і здебільшого спрямована на цифрове відтворення традиційних процедур, а не на їх докорінне переосмислення.

Насамперед, високий рівень розвитку досягнуто у сфері точок взаємодії з платниками податків, де Електронний кабінет платника податків фактично виконує функцію системоутворюючого елементу. Він забезпечує централізований доступ до основних податкових сервісів і став базовим інструментом щоденної цифрової взаємодії між державою та платниками. У цьому аспекті українська модель близька до логіки TA 3.0, оскільки податкові процеси дедалі більше інтегруються у цифрове середовище платника. Водночас така інтеграція поки що має форму єдиного державного інтерфейсу, а не вбудовування податкових функцій безпосередньо у природні облікові системи платників, як це передбачено концепцією Tax Administration 3.0.

Елемент цифрової ідентичності в Україні також можна оцінити як достатньо розвинений з технічної точки зору, оскільки використовуються кваліфіковані електронні підписи, BankID та інші інструменти електронної ідентифікації. Проте відсутність єдиного наскрізного підходу до цифрової ідентичності в межах усіх державних сервісів обмежує потенціал автоматизації та переходу до "невидимого" податкового адміністрування, де значна частина процесів відбувається у фоновому режимі без активної участі платника.

Найбільш проблемним з точки зору відповідності логіці TA 3.0 залишається блок податкового адміністрування, а також рамка нормативного управління. Хоча в Україні функціонують електронні реєстри, системи адміністрування ПДВ та окремі елементи ризик-орієнтованого контролю, податкові правила здебільшого залишаються орієнтованими на текстове тлумачення та ручне застосування. Відсутність машиночитних податкових норм і уніфікованих цифрових стандартів облікових даних обмежує можливості інтеграції податкових правил у бухгалтерське програмне забезпечення платників і, відповідно, перехід до автоматизованого дотримання податкового законодавства.

Окремої уваги потребує кадровий та організаційний вимір цифрової трансформації. Хоча в структурі податкових органів зростає роль аналітичних та IT-функцій, трансформація наборів навичок відбувається поступово і не завжди системно. У логіці Tax Administration 3.0 ключовим є зміщення акценту з операційного контролю на аналітику, управління даними та використання інструментів штучного інтелекту, що вимагає не лише технічних рішень, а й глибоких змін у професійній культурі податкової служби.

Водночас наявність Плану цифрового розвитку ДПС до 2030 року [7] свідчить про формування управлінських рамок, що відповідають підходам TA 3.0, зокрема в частині стратегічного бачення, міжвідомчої інтеграції та поступового переходу до екосистемної моделі податкового адміністрування. Однак практична реалізація цих рамок значною мірою залежить від узгодженості нормативно-правових змін, стабільності фінансування та здатності податкової адміністрації управляти складними цифровими трансформаційними процесами в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

Загалом українську модель електронного податкового адміністрування доцільно характеризувати як гібридну, що поєднує елементи сервісно-орієнтованої електронної адміністрації та окремі компоненти Tax Administration 3.0, але ще не досягла рівня повноцінної цифрової податкової екосистеми. У цьому контексті концепція TA 3.0 може розглядатися не як шаблон для механічного запозичення, а як методологічна рамка, що дозволяє систематизувати наявні досягнення, ідентифікувати структурні прогалини та сформувати послідовну траєкторію подальшої модернізації електронного податкового адміністрування в Україні.

Making Tax Digital є конкретною державною програмою Великої Британії, яка реалізує окремі положення концепції Податкового адміністрування 3.0 на практиці. Making Tax Digital зосереджується насамперед на обов'язковому веденні цифрових податкових записів і регулярному електронному обміні даними між платниками та податковою службою через сумісне програмне забезпечення. Таким чином, MTD можна розглядати як національний інструмент руху в напрямі Tax Administration 3.0, який апробує механізми "вбудованого" оподаткування, цифрових стандартів даних і скорочення ролі традиційних податкових декларацій [1].

Порівняння британської програми Making Tax Digital із сучасною моделлю електронного податкового адміністрування в Україні свідчить про спільність стратегічної мети цифрової трансформації та водночас про відмінність інструментальних і організаційних підходів до її реалізації. В обох країнах цифровізація розглядається як засіб підвищення ефективності адміністрування податків, зменшення адміністративного навантаження та покращення якості взаємодії між податковими органами і платниками. Проте реалізація цих завдань здійснюється в різних інституційних форматах, що зумовлено особливостями правового середовища, рівнем цифрової зрілості платників і традиціями публічного управління.

Британська модель Making Tax Digital ґрунтується на принципі обов'язковості цифрового податкового обліку та регулярного електронного обміну даними між платниками і податковою службою. Ключовим елементом цієї системи є використання сумісного бухгалтерського програмного забезпечення, через яке здійснюється ведення цифрових записів і передача податкової інформації до HMRC. Такий підхід формує новий стандарт податкового адміністрування, орієнтований на постійне оновлення даних і мінімізацію помилок за рахунок автоматизації процесів. На відміну від цього, українська модель електронного податкового адміністрування побудована навколо Електронного кабінету платника податків, який виконує функцію централізованої платформи доступу до податкових сервісів, однак не передбачає загальнообов'язкового переходу платників на ведення цифрових облікових записів у реальному часі.

Суттєвою відмінністю є також підхід до періодичності подання податкової інформації. У межах Making Tax Digital передбачено регулярні цифрові оновлення податкових даних, що змінює традиційну модель щорічного декларування та створює умови для більш оперативного податкового контролю. В Україні ж електрон-



Рис. 3. Напрями застосування штучного інтелекту в податковому адмініструванні в країнах ОЕСР

Джерело: сформовано на основі [2, 3].

не податкове адміністрування переважно відтворює класичну структуру податкових періодів, хоча й у цифровій формі, що з одного боку забезпечує стабільність і передбачуваність для платників, а з іншого — обмежує можливості переходу до повністю проактивного адміністрування.

Водночас українська модель характеризується ширшим охопленням податкових сервісів у межах єдиного цифрового середовища. Електронний кабінет платника податків поєднує функції подання звітності, сплати податків, отримання довідкової інформації, контролю стану розрахунків з бюджетом та електронної комунікації з податковими органами. Така сервісна орієнтація сприяє масовому залученню платників до цифрової взаємодії та формує основу для розвитку цифрової податкової екосистеми, тоді як британська модель зосереджується насамперед на стандартизації облікових процесів і якості податкових даних.

Отже, порівняльний аналіз свідчить, що Making Tax Digital і українська система електронного податкового адміністрування реалізують різні траєкторії цифрової трансформації: перша — через запровадження обов'язкових цифрових стандартів податкового обліку, друга — через розвиток централізованої сервісної платформи та поступову інтеграцію цифрових інструментів у податкову практику. Така відмінність не виключає можливості адаптації окремих елементів зарубіжного досвіду до українських умов, зокрема у частині регулярного цифрового обміну податковими даними та поглиблення інтеграції облікових систем платників із податковими сервісами, що може стати перспективним напрямом подальшого розвитку електронного податкового адміністрування в Україні.

Ще одним важливим сьогодні напрямком удосконалення системи електронного податкового адміністрування є використання у цьому процесі інструментів штучного інтелекту. Вже кілька років податкові адміністрації використовують штучний інтелект (ШІ) для підтримки діяльності в межах своїх операційних моделей і активно досліджують його потенціал з метою подальшого підвищення ефективності роботи, покращення якості сервісів для платників податків, зростання

рівня податкової дисципліни та запобігання податковому шахрайству. Податкові органи мають для цього належні передумови, оскільки збирання й аналіз даних є центральними елементами багатьох процесів податкового адміністрування, що сприяло ранньому впровадженню систем ШІ, заснованих на правилах. Такі системи дали змогу аналізувати значні обсяги даних і отримувати аналітичні висновки, що, у свою чергу, забезпечило швидше виявлення випадків недотримання податкового законодавства та більш точне спрямування обмежених ресурсів на роботу з високоризиковими платниками.

Накопичений досвід створив підґрунтя для дослідження можливостей застосування більш складних і просунутих методів ШІ в контексті податкового адміністрування. Водночас, попри значний потенціал технологічних досягнень у сфері ШІ щодо трансформації та вдосконалення податкових сервісів, їх використання супроводжується підвищеними ризиками, пов'язаними з обробкою чутливих даних, а також появою нових етичних і правових викликів. У зв'язку з цим податкові адміністрації мають приділяти особливу увагу питанням захисту персональних даних, кібербезпеки та надійного й відповідального застосування технологій штучного інтелекту.

Починаючи з 2022 року, результати опитування OECD Inventory of Tax Technology Initiatives (ITTI) надають уявлення про напрями використання ШІ в податкових адміністраціях різних країн світу [3]. Останні дані свідчать, що серед країн — членів ОЕСР основними сферами застосування ШІ є виявлення ухилення від сплати податків і податкового шахрайства, підтримка процесів прийняття управлінських рішень, а також удосконалення податкових сервісів для платників. Зазначається, що у 2024 році 29 із 38 країн — членів ОЕСР повідомили про використання ШІ в податковому адмініструванні.

З метою підвищення рівня податкової дисципліни та виявлення ухилення від оподаткування і шахрайства ШІ найчастіше застосовується для виявлення прихованих моделей поведінки або нових зв'язків між операціями, активами чи платниками податків у наявних інформа-

ційних масивах податкових органів. Із розвитком технологічних можливостей та зростанням внутрішньої експертизи дедалі ширше використовуються алгоритми ШІ для аналізу неструктурованих даних, зокрема текстів рукописних документів та інформації з відкритих публікацій у соціальних мережах. Це дозволяє поглибити аналітичні можливості та виявляти ознаки діяльності, що можуть свідчити про ухилення від сплати податків або недотримання податкового законодавства.

Крім того, технології ШІ застосовуються для запобігання або виявлення шахрайських атак на податкові системи, зокрема тих, що здійснюються із використанням ШІ для масового формування неправдивих заяв на відшкодування податків. Як приклад, Незалежний орган державних доходів Греції активно використовує ШІ для боротьби з ухиленням від оподаткування шляхом виявлення проблем з дотриманням податкових зобов'язань, автоматизації складних процедур та забезпечення можливості реагування аудиторів у режимі реального часу.

Новітні приклади застосування ШІ включають використання алгоритмів виявлення шаблонів для аналізу даних з систем візуалізації, зокрема картографічних матеріалів і супутникових знімків. Порівняння супутникових зображень у динаміці дозволяє податковим адміністраціям ідентифікувати зміни у забудові, появу нових будівель або оподатковуваних об'єктів, які не були задекларовані платниками податків. Зокрема, у Греції було розроблено модель ШІ для геолокації басейнів, що не були задекларовані для цілей оподаткування.

Показовим є також досвід Франції, де в межах проєкту Foncier Innovant податкова адміністрація застосовує штучний інтелект та інструменти збагачення даних на основі аерофотознімків, отриманих Національним інститутом географічної та лісової інформації. Алгоритми дозволяють автоматично визначати контури будівель і басейнів на зображеннях, після чого здійснюється зіставлення отриманих результатів із податковими деклараціями власників. Усі виявлені аномалії підлягають обов'язковій перевірці посадовою особою податкової служби перед вжиттям будь-яких заходів впливу, що забезпечує поєднання автоматизованого аналізу з людським контролем [3].

З метою підвищення ефективності адміністративних процесів податкові адміністрації дедалі активніше застосовують штучний інтелект (ШІ) для автоматизації внутрішніх операцій, зокрема для класифікації та розподілу однотипних справ або завдань між відповідальними підрозділами. ШІ також широко використовується для розмежування простих, стандартизованих кейсів, які можуть бути вирішені в автоматизованому режимі, та складних справ, таких як податкові спори, де необхідними є експертні знання й управлінські судження посадових осіб. Такий підхід забезпечує більш раціональне використання людських і технологічних ресурсів та підвищує загальну продуктивність податкових органів.

У Бразилії обсяг донарахованих податків, що очікували рішень у межах адміністративних апеляцій, сягав близько 140 млрд дол. США, а середня тривалість розгляду справ становила близько шести років. У межах проєкту AI Litigation Project було впроваджено методи керованого машинного навчання для розподілу груп подібних справ між тими самими інспекторами з

метою пришвидшення аналізу матеріалів і прийняття рішень. Перші пілотні випробування на вибірці з 2 000 вручну розмічених справ засвідчили, що керовані алгоритми досягають чутливості та специфічності понад 80%, що підтвердило доцільність масштабування рішень [4].

Окремим важливим напрямом використання ШІ є удосконалення процесів оцінювання податкових ризиків. Завдяки можливостям аналізу великих масивів даних податкові адміністрації формують складні ризикові моделі на основі історичних декларацій, транзакційних записів і цифрових платіжних даних. Такі моделі дозволяють присвоювати ризикові бали окремим типам поведінки або операцій, оперативно виявляти потенційні порушення та спрямовувати ресурси на найбільш ризикові сегменти. Зі зростанням предиктивних можливостей цих систем податкові органи можуть раніше ідентифікувати проблеми, запобігати їх ескалації та надавати платникам кращу підтримку для коректного виконання податкових зобов'язань. Ключовою умовою надійності таких моделей є якість навчальних даних.

З 2014 року Податкова адміністрація Австрії застосовує алгоритми машинного навчання в межах Центру компетенцій з предиктивної аналітики (РАСС) — спеціалізованого підрозділу Міністерства фінансів. У 2023 році ризикові моделі РАСС проаналізували близько 6,5 млн справ з податку на доходи, податку на прибутки, ПДВ та митних операцій. У результаті було виявлено випадки неправдивого декларування та шахрайства, що забезпечило додаткові надходження близько 185 млн євро. Крім того, майже 27,5 млн справ було перевірено на відповідність, з яких 375 тис. позначено для поглибленого аналізу через аномальні ризикові профілі. Для цього застосовувалися дерева рішень, регресійні моделі, текстовий аналіз, а також розроблялися проєкти з використання генеративних моделей [3].

Ще одним ключовим напрямом є покращення сервісів для платників податків. Традиційно допомога платникам здійснювалася через трудомісткі канали — кол-центри або відвідування податкових офісів. Для пришвидшення обробки простих запитів і вивільнення ресурсів податкові адміністрації протягом багатьох років впроваджують віртуальних помічників на основі ШІ. Базові рішення, що використовують правилорієнтовані алгоритми, можуть спрямовувати платників до релевантної інформації, допомагати зі сплатою податків або перевіркою статусу звернень.

У Бразилії також застосовуються алгоритми класифікації для часткового або повного завершення обробки справ, а також розробляється вебінструмент звітного асистента, що підтримує аналітичну роботу інспекторів і сприяє повторному використанню текстових блоків. Інструмент формує рекомендовані групи справ і абзаців, підсвічує ключові речення, а маркування інспекторами використовується для подальшого навчання системи та підвищення точності рекомендацій [3].

Систематизація міжнародного досвіду свідчить, що застосування ШІ в податковому адмініструванні охоплює три взаємопов'язані напрями: автоматизацію внутрішніх адміністративних процесів, ризик-орієнтовану аналітику для забезпечення дотримання законодавства

та підвищення якості сервісів для платників. Такі рішення сприяють переходу від ресурсомісткого постфактум контролю до превентивного, даноорієнтованого та сервісно-орієнтованого податкового адміністрування.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження засвідчило, що електронне податкове адміністрування в Україні пройшло складний еволюційний шлях — від фрагментарної автоматизації окремих фіскальних процедур до формування сервісно-орієнтованої цифрової моделі взаємодії між державою та платниками податків. Цифровізація податкового адміністрування стала не лише технічним інструментом спрощення процедур, а й важливим чинником підвищення прозорості, ефективності та передбачуваності податкових відносин, що особливо актуально в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки.

Встановлено, що ключовим системоутворюючим елементом сучасної моделі електронного податкового адміністрування в Україні виступає Електронний кабінет платника податків, який забезпечує централізований доступ до основних податкових сервісів і формує основу для розвитку цифрової податкової екосистеми. Водночас аналіз сучасного стану цифровізації свідчить про наявність структурних обмежень, пов'язаних із фрагментарністю нормативно-правового регулювання, недостатньою інтеграцією податкових правил у облікові системи платників, а також нерівномірним рівнем цифрової зрілості суб'єктів оподаткування.

Порівняння національної практики з міжнародним досвідом, зокрема з концепцією Tax Administration 3.0 та програмою Making Tax Digital, дозволяє зробити висновки, що українська модель електронного податкового адміністрування має гібридний характер. Вона поєднує елементи сервісно-орієнтованої електронної адміністрації з окремими компонентами цифрової податкової екосистеми, однак поки що не забезпечує повноцінного переходу до "вбудованого" та проактивного адміністрування податкових зобов'язань. Разом із тим наявність стратегічних документів цифрового розвитку ДПС свідчить про формування інституційних передумов для подальшої трансформації у напрямі парадигми Tax Administration 3.0.

Окремоведено, що використання інструментів штучного інтелекту є одним із найбільш перспективних напрямів удосконалення електронного податкового адміністрування. Міжнародна практика підтверджує ефективність застосування ШІ для управління податковими ризиками, автоматизації адміністративних процесів та покращення сервісів для платників податків. Водночас масштабування таких рішень потребує посиленої уваги до питань захисту персональних даних, кібербезпеки та етичних аспектів використання алгоритмічних систем у публічному управлінні.

Перспективи подальших наукових розвідок у цьому напрямі доцільно пов'язувати з розробленням методології оцінювання цифрової зрілості податкового адміністрування, дослідженням можливостей упровадження машиночитних податкових правил, а також обгрун-

туванням моделей інтеграції облікових систем платників із податковими цифровими платформами. Окремої уваги потребують питання адаптації міжнародних стандартів електронного аудиту та ризик-орієнтованого контролю до національних умов, а також дослідження впливу цифровізації податкового адміністрування на рівень добровільної податкової дисципліни та довіри до фіскальних органів.

Загалом електронне податкове адміністрування слід розглядати не як завершений етап реформування, а як динамічний процес інституційної та технологічної трансформації, успішна реалізація якого є передумовою фінансової стійкості держави та формування конкурентоспроможного економічного середовища в умовах цифрової економіки.

Література:

1. British Business Bank. What is Making Tax Digital? URL: <https://www.british-business-bank.co.uk/business-guidance/guidance-articles/finance/what-is-making-tax-digital>
2. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Governing with Artificial Intelligence. Paris: OECD Publishing, 2025. 312 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/governing-with-artificial-intelligence_795de142-en.html
3. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Inventory of Tax Technology Initiatives 2024. Paris: OECD, 2024. URL: <https://oe.cd/dx/ITTI2024>
4. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration. Paris: OECD Publishing, 2020. 132 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/tax-administration-3-0-the-digital-transformation-of-tax-administration_ca274cc5-en.html
5. Гончар Л. В., Літвінов А. О. Цифровізація податкової системи: основні напрями та перспективи. Ефективна економіка. 2025. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.27>.
6. Державна податкова служба України. Електронний кабінет платника податків як ключовий елемент цифрової трансформації податкового адміністрування: інформаційні матеріали. Київ, 2024. URL: <https://lv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/975211.html>
7. Державна податкова служба України. План цифрового розвитку Державної податкової служби України до 2030 року: офіц. документ. Київ, 2023. URL: <https://surli.cc/jbcttc>
8. Кобильнік Д. А., Бацман Ю. В., Толкуща К. Р. Можливості використання штучного інтелекту в оподаткуванні. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, 2025. Серія ПРАВО. Випуск 91: частина 3. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.-2025.91.3.14>
9. Латковський П. П. Цифровізація податкового адміністрування в Україні: основні надбання та проблеми. Економічна теорія та право. 2024. № 4 (59). С. 58—78. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-59-4-58>.
10. Лесик Л. І. Інтеграція українського податкового адміністрування в цифровий європейський простір. Вісник Львівського торговельно-економічного універ-

ситету. Економічні науки. 2025. № 83. С. 236—244. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-33>

11. Міністерство цифрової трансформації України. Концепція розвитку електронних послуг. Київ, 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/918-2016-%D1%80>

12. Павлютін Ю. М. Цифровізація системи податкового адміністрування: національний та іноземний досвід. Правова позиція, № 3 (40), 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-6473.2023-3.28>

13. Пантелєєва Н. Цифрова трансформація податкового адміністрування. Траектори Науки = Path of Science. Section "Economics" 2022. Vol. 8. No 1. С.3035—3051 DOI: <https://doi.org/10.22178/pos.78-9>

14. Перчук О. В., Девко С. Т., Вовченко Р. С., Перспективи впровадження штучного інтелекту для адміністрування податків. Агросвіт. №3. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.3.103>

15. Податковий кодекс України: Закон України від 02 грудня 2010 р. № 2755-VI (зі змін. і допов.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

16. Пономарьова, Н.А., Лоскоріх, Г.Л. и Шебештен, Е.Г. Аналіз інноваційних підходів до податкового обліку в умовах цифровізації економіки. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/14894511>

17. Усачов А. Штучний інтелект у системі фіскального регулювання: перспективи впровадження на регіональному рівні. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 5 (287). С. 146—153. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-287-146-153>

18. Шаповалова А. П., Кузьменко О. П., Прокопова О. М. Роль штучного інтелекту в оптимізації оподаткування та звітності в малому бізнесі. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 62. С. 535—547. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-116>

References:

1. British Business Bank (n.d.), "What is Making Tax Digital?", British Business Bank, [Online], available at: <https://www.british-business-bank.co.uk/business-guidance/guidance-articles/finance/what-is-making-tax-digital> (Accessed 15 Jan 2026).

2. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2025), Governing with Artificial Intelligence, OECD Publishing, Paris, [Online], available at: https://www.oecd.org/en/publications/governing-with-artificial-intelligence_795de142-en.html (Accessed 15 Jan 2026).

3. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2024), Inventory of Tax Technology Initiatives 2024, OECD, Paris, [Online], available at: <https://oe.cd/dx/ITTI2024> (Accessed 15 Jan 2026).

4. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2020), Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration, OECD Publishing, Paris, [Online], available at: https://www.oecd.org/en/publications/tax-administration-3-0-the-digital-transformation-of-tax-administration_ca274cc5-en.html (Accessed 15 Jan 2026).

5. Honchar, L.V. and Litvinov, A.O. (2025), "Digitalisation of the tax system: main directions and prospects",

Efektivna ekonomika, [Online], vol. 2. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.27>

6. State Tax Service of Ukraine (2024), "Electronic taxpayer's cabinet as a key element of digital transformation of tax administration", [Online], available at: <https://lv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/975211.html> (Accessed 15 Jan 2026).

7. State Tax Service of Ukraine (2023), "Digital Development Plan of the State Tax Service of Ukraine until 2030", [Online], available at: <https://surli.cc/jbcttc> (Accessed 15 Jan 2026).

8. Kobylnik, D.A., Batsman, Yu.V. and Tolkushcha, K.R. (2025), "Possibilities of using artificial intelligence in taxation", Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Law Series, vol. 91, no. 3. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.91.3.14>

9. Latkovskiy, P.P. (2024), "Digitalisation of tax administration in Ukraine: main achievements and problems", Economic Theory and Law, vol. 4 (59), pp. 58—78. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-59-4-58>

10. Lesyk, L.I. (2025), "Integration of Ukrainian tax administration into the digital European space", Bulletin of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences, vol. 83, pp. 236—244. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-33>

11. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2022), "Concept of development of electronic services", [Online], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/918-2016-%D1%80> (Accessed 15 Jan 2026).

12. Pavliutin, Yu.M. (2023), "Digitalisation of the tax administration system: national and foreign experience", Pravova pozytsiia, vol. 3 (40). <https://doi.org/10.32782/2521-6473.2023-3.28>

13. Pantieliieva, N. (2022), "Digital transformation of tax administration", Path of Science, Section "Economics", vol. 8, no. 1, pp. 3035—3051. <https://doi.org/10.22178/pos.78-9>

14. Perchuk, O.V., Devko, S.T. and Vovchenko, R.S. (2025), "Prospects for the implementation of artificial intelligence in tax administration", Agrosvit, [Online], vol. 3. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.3.103>

15. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Tax Code of Ukraine", [Online], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (Accessed 15 Jan 2026).

16. Ponomarova, N.A., Loskorikh, H.L. and Shebeshten, E.H. (2025), "Analysis of innovative approaches to tax accounting under conditions of digitalisation of the economy", Scientific Notes of Lviv University of Business and Law, [Online]. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14894511>

17. Usachov, A. (2025), "Artificial intelligence in the system of fiscal regulation: prospects for implementation at the regional level", Actual Problems of Economics, [Online], vol. 5 (287), pp. 146—153. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-287-146-153>

18. Shapovalova, A.P., Kuzmenko, O.P. and Prokopova, O.M. (2024), "The role of artificial intelligence in optimising taxation and reporting in small business", Economy and Society, [Online], vol. 62, pp. 535—547. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-116>

Стаття надійшла до редакції 28.01.2026 р.

УДК 336.76:658.7:005.334:004.738.5

- Д. І. Шеленко,
 д. е. н., професор, професорка кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки,
 Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9214-7258>
- О. Г. Шпикуняк,
 д. е. н., професор, член-кореспондент НААН, учений секретар Інституту,
 Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5257-5517>
- І. Ф. Баланюк,
 д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування,
 Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8320-6383>
- О. І. Ємець,
 к. е. н., доцент, доцентка кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки,
 Карпатський національний університет ім. Василя Стефаника
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1338-2880>
- В. М. Анікеєнко,
 к. держ. упр., докторант, Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-1525-1554>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.117

ОРГАНІЗАЦІЯ БІРЖОВОЇ ТОРГІВЛІ ДЕРИВАТИВАМИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЛОГІСТИКИ ТА ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ У РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

- D. Shelenko,
 Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Entrepreneurship,
 Trade and Applied Economics, Vasyl Stefanyk Carpathian National University
- O. Shpykuliak,
 Doctor of Economic Sciences, Professor, Scientific Secretary,
 National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"
- I. Balaniuk,
 Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Accounting
 and Taxation, Vasyl Stefanyk Carpathian National University
- O. Yemets,
 PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship,
 Trade and Applied Economics, Vasyl Stefanyk Carpathian National University
- V. Anikeienko,
 PhD in Public Administration, Doctoral candidate, National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"

ORGANIZATION OF EXCHANGE-TRADED DERIVATIVES IN THE RISK MANAGEMENT
 SYSTEM OF LOGISTICS AND SUPPLY CHAINS IN THE DEVELOPMENT OF E-COMMERCE

Ринок деривативів має стійку тенденцію до зростання, зумовлену посиленням ролі похідних фінансових інструментів у системі управління ризиками в умовах ринкової турбулентності та зростаючої волатильності фінансових і товарних ринків. Метою статті є дослідження біржової

торгівлі деривативами у контексті формування ефективної системи управління ризиками логістичних процесів і ланцюгів постачання в умовах інтеграції цифрових ринків. Подано класифікацію ризиків деривативних контрактів у контексті законодавства України. Особливу увагу приділено використанню деривативів, як інструментів хеджування та спекуляції. Зазначено, що їх використання забезпечує оптимізацію розподілу ризиків між ринковими агентами й позитивно впливає на стійкість економічної системи та ефективність фінансових і логістичних процесів. Стабільний розвиток ринку похідних фінансових інструментів в Україні є можливим за умови формування узгодженої нормативно-правової бази, спрямованої на забезпечення ліквідності, прозорості біржових операцій та мінімізацію системних ризиків.

The derivatives market demonstrates a sustained growth trend driven by the increasing role of derivative financial instruments in risk management systems under conditions of high market turbulence and growing volatility in financial and commodity markets.

The purpose of this article is to examine exchange-traded derivatives within the context of forming an effective risk management system for logistics processes and supply chains under conditions of digital market integration. The article presents a classification of risks associated with derivative contracts in the context of Ukrainian legislation. The practices of leading cryptocurrency exchanges confirm the effectiveness of derivatives in the risk management systems of digital supply chains and E-commerce.

The key characteristics of derivative contracts are identified, including: the absence of initial profit or loss for the parties at the time of contract conclusion; the dependence of their fair value on changes in the underlying asset over time; and relatively low initial investments compared to direct transactions in underlying assets. It is shown that the participation of logistics operators and enterprises in international supply chains increases their exposure to price, currency, and operational risks, which highlights the relevance of using exchange-traded derivatives as risk management instruments in the context of E-commerce development.

Special attention is paid to the use of derivatives as hedging and speculative instruments. It is noted that the use of derivatives contributes to the optimization of risk allocation among market participants, has a positive impact on the stability of the economic system, and enhances the efficiency of financial and logistics processes.

The article examines the main trends in the development of the global over-the-counter (OTC) derivatives market based on statistical data from the Bank for International Settlements (BIS). The dynamics of the notional amounts of OTC derivatives over selected years are analyzed. The growing role of derivatives as risk management instruments in modern financial systems is substantiated, as well as their importance for stabilizing economic processes in the international environment.

The article emphasizes that derivative contracts with a defined maturity and settlement in the future play a particularly important role in the risk management systems of E-commerce entities and digital markets. The sustainable development of the derivatives market in Ukraine is possible provided that a coherent regulatory and legal framework is established, aimed at ensuring liquidity, transparency of exchange operations, and the minimization of systemic risks.

Ключові слова: біржова торгівля, деривативи, управління ризиками, логістика, економічна безпека, ланцюги постачання, електронна комерція.

Key words: stock trading, derivatives, risk management, logistics, economic security, supply chains, E-commerce.

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

Розвиток електронної комерції, цифрових платформ та глобальних онлайн-ринків змінює механізми функціонування фінансових ринків, зокрема біржову торгівлю деривативними контрактами. Роль деривативів, як інструментів управління фінансовими ризиками, з кожним роком посилюється за рахунок зростання

транскордонних транзакцій, волатильності валют та коливань цін.

Розвиток біржової торгівлі деривативними контрактами створює інституційні умови для підвищення прозорості, ліквідності та надійності операцій із похідними інструментами. Зазначимо, що це є критично важливим для забезпечення стабільності ланцюгів постачання та логістичних систем.

Термін "дериватив" означає вид фінансового контракту, вартість якого залежить від ціни базового акти-

ву, групи активів або бенчмарку [1]. Деривативи — це угоди, укладені між двома або більше сторонами, і можуть торгуватися як на організованих біржових ринках, так і в позабіржовому сегменті [1]. Даного роду фінансові інструменти застосовуються до широкого кола активів та характеризуються специфічними ризиками через динаміку вартості базових активів. Деривативи є фінансовими інструментами, які виконують функцію механізму інтегрованого управління фінансовими та операційними ризиками та охоплюють логістичні процеси та ланцюги постачання. Деривативи сприяють зниженню невизначеності, оптимізації витрат та підвищенню стійкості економічних суб'єктів в умовах розвитку електронної комерції та цифрової трансформації ринкової інфраструктури.

Ринок деривативів охоплює майже всі класи фінансових активів, включаючи акції, боргові інструменти, товари, валюти та цифрові активи. Еволюція "деривативів" сягає другого тисячоліття до нашої ери. Активний розвиток деривативів розпочався у другій половині XX століття з появою нових методів фінансової оцінки та зростанням глобалізації фінансових ринків. Складність та масштаби використання деривативів призвели до їх участі в низці фінансових криз, зокрема у світовій фінансовій кризі 2008 року. Фінансова криза була ознаменована надмірним використанням складних деривативних інструментів, що і стало одним із факторів дестабілізації світової фінансової системи. Перш за усе це підкреслює необхідність вивчення організаційних та регуляторних аспектів біржових деривативів, особливо в контексті цифровізації та розвитку електронної комерції.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Ринок деривативів набагато більший за фондовий ринок, якщо вимірювати його з точки зору базових активів, а стандартизація контрактів на деривативні фінансові інструменти та відповідних процесів є основою для забезпечення безпеки бізнесу та цілісності в усіх сферах ринку деривативів [2, с. 91]. На думку А. Stankovska ринок деривативів успішно розвивався за ефективного регуляторного режиму та із урахуванням таких передумов як, безпека для функціонуючого ринку, ефективність та інновації [2, с. 92]. З позицій організації біржової торгівлі деривативами це створює інституційні передумови для їх використання як інструменту управління ризиками логістики та ланцюгів постачання, особливо в умовах розвитку електронної комерції, де рівень невизначеності зростає.

Розглядаючи управління розвитком деривативних контрактів в інституційному механізмі біржової торгівлі, О.Г. Шпикуляк, Д.І. Шеленко, І.М. Семанюк позиціонує його з процесної точки зору, як модель організованого ринку товарів [3, с. 96]. Враховуючи контекст, деривативи є фінансовими інструментами та елементом системного управління ризиками в інтегрованих ланцюгах створення вартості.

Martinkute-Kauliene, R. робить акцент на ринкових ризиках деривативного контракту тобто як ризику фінансових збитків спровокованого несприятливим рухом процентних ставок, цін на акції або товари та валютних курсів [4, с. 78]. Колектив науковців під керів-

ництвом J. Yang, доводять, що фінансові стратегії все частіше застосовують інноваційні підходи до управління динамічним ризиком, де нові обчислювальні методи використовуються для вдосконалення методів оцінки та управління ризиками, що потенційно призводить до більш обґрунтованих інвестиційних рішень [5]. Науковий інтерес також зосереджується на проблематиці впровадження інноваційних організаційних форм і методів управління економічними процесами [6, с. 119].

Більшість наукових досліджень деривативів зосереджується на системних ризиках, що виникають унаслідок взаємопов'язаності фінансових ринків та масштабного використання деривативів [7, с. 98], [8, с. 84], [9, с. 10—22], [10, с. 93—102] залишаючи поза увагою складову системи управління ризиками логістики та ланцюгів постачання в умовах розвитку електронної комерції.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження біржової торгівлі деривативами в контексті формування ефективної системи управління ризиками логістичних процесів і ланцюгів постачання в умовах інтеграції цифрових ринків.

Цілями дослідження є здійснити класифікацію ризиків деривативних контрактів у контексті законодавства України; проаналізувати основні показники світового ринку позабіржових (ОТС) деривативів (Over-the-Counter derivatives — позабіржові похідні фінансові інструменти) на основі офіційних статистичних даних Банку міжнародних розрахунків (BIS); дослідити динаміку світової номінальної вартості ОТС деривативів; оцінити роль ОТС деривативів у системі глобального управління фінансовими ризиками.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Переваги використання деривативів, зокрема можливість ефективного хеджування цінних, валютних і процентних ризиків, а також передача ризиків між учасниками ринку є актуальною тематикою для підприємств, які у своїй основі здійснюють довгострокове планування, міжнародні операції та мають складні фінансово-логістичні зв'язки. Історично похідні інструменти виникли як механізм забезпечення стабільності обмінних курсів у міжнародній торгівлі, що було особливо важливим в умовах постійних коливань вартості національних валют. У практиці фінансових ринків деривативи використовуються для зниження ризиків. Особливість в тому, що це може відбуватися шляхом хеджування та прийняття ризику задля отримання додаткового прибутку в процесі спекулятивних операцій.

Деривативи виконують функцію перерозподілу ризиків. Перерозподільна функція дозволяє економічним агентам (виробникам, логістичним операторам, торговим компаніям), які прагнуть обмежити або стабілізувати свої фінансові результати, передавати небажані ризики (цінові, валютні, процентні ставки) іншим учасникам ринку (інвесторам, фінансовим посередникам) в обмін на потенційно вищу прибутковість.

Більшість деривативних контрактів традиційно укладаються на позабіржовому ринку між професійними учасниками на основі двосторонніх угод. Незаперечним

Таблиця 1. Класифікація ризиків деривативних контрактів у контексті законодавства України

Вид ризику	Функціональний прояв у деривативних контрактах	Інституційний контекст України
Ризик ліквідності ринку	Ймовірність неможливості швидкого закриття або компенсації позиції без суттєвих втрат вартості. Відсутність котирувань, розширення спредів, різке зниження обсягів торгів.	Вимоги до організованих ринків та торговельних систем [13].
Ризик ліквідності фінансування	Ризик нестачі коштів для виконання маржинальних вимог або розрахунків. Нездатність виконати зобов'язання за деривативом у строк.	Пруденційні норми, вимоги до капіталу та управління ризиками [13].
Ціновий ризик	Коливання вартості деривативу внаслідок змін ціни базового активу. Різка зміна справедливої вартості контракту.	Вимоги до розкриття інформації та оцінки інструментів.
Ризик складності контракту	Пов'язаний із багаторівневою структурою деривативу. Помилки в оцінці, непрозорі умови.	Вимоги до класифікації та стандартизації інструментів [14], [15]
Інфраструктурний ризик	Недосконалість торговельних, клірингових або розрахункових систем. Затримки розрахунків, технічні збої.	Регулювання діяльності бірж, клірингових установ [13].
Ризик невиконання зобов'язань	Невиконання контракту однією зі сторін. Дефолт за деривативом.	Використання центрального контрагента (де застосовується).
Волатильність	Нестабільність ринку, що ускладнює прогнозування цін. Підвищені маржинальні вимоги, зростання вартості хеджування.	Норми біржового регулювання та внутрішні правила торговельних систем.

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [13—15].

є факт, що деякі види деривативів, зокрема ф'ючерси та опціони, торгуються на спеціалізованих біржах, забезпечуючи стандартизацію контрактів, прозорість торгівлі та зниження ризику контрагента.

Цифровізація фінансових ринків та розвиток електронної комерції вимагає і розвитку криптовалютних бірж деривативів, які забезпечують організовану торгівлю ф'ючерсами та опціонами з використанням сучасної електронної інфраструктури. Такого роду платформи виконують важливу функцію управління ціновими та фінансовими ризиками, які спостерігаються у логістиці та ланцюгах постачання. Провідними біржами криптовалютних ф'ючерсів та опціонів є: ByBit (біржа криптовалютних ф'ючерсів у цілому); BitGet (широкий вибір tokenів і монет); Huobi Global (трейдери отримують прибуток); Binance (низька комісія за миттєву покупку); OKX (OKEx) (великий спектр професійних торгових можливостей) [11].

Варто відзначити, що біржі мають різні організаційні моделі біржової торгівлі деривативами, що базуються на високій ліквідності, стандартизації контрактів та розвинених механізмах управління ризиками. У частині таких моделей фінансові деривативи застосовуються як інструменти захисту інвестицій від цінових, валютних та інших ринкових коливань. Тобто фінансові деривативи використовуються для захисту інвестицій та здійснення спекулятивних операцій, тобто інвестор, який займається спекуляціями за допомогою деривативів, може отримати прибуток, якщо вартість покупки контракту буде нижче, ніж ціна базового активу [12, с. 122]. Одночасно, імплементація зазначених функцій деривативів безпосередньо пов'язана з проблемою коректної оцінки їх ринкової вартості, що зумовлює необхідність застосу-

вання складних аналітичних і модельних підходів. Оцінка ринкової вартості деривативу за твердженням R. Martinkute-Kauliene, може бути складною через різні існуючі фактори, такі як час до закінчення терміну дії, процентні ставки, зміни ціни базового активу, дивіденди та інші фактори [4, с. 78].

Основними, відносно усталеними у загальних рисах, характеристиками деривативних контрактів є: відсутність початкового прибутку або збитку для сторін на момент укладення; залежність їх справедливої вартості від змін базового активу з часом; відносно низькі початкові інвестиції порівняно з прямими операціями з базовими активами. Застосування функціонального підходу дозволяє ідентифікувати підвищену ризикочутливість похідних контрактів, обумовивши необхідність формування їх структурованої класифікації відповідно до вимог національного регуляторного середовища (табл. 1).

Чинне нормативно-правове регулювання України не передбачає окремого інституційного виділення ризику ліквідності деривативних контрактів, що зумовлює його посилені прояви у періоди макроекономічної нестабільності та низької ринкової ліквідності. Вплив якого посилюється специфікою деривативних інструментів, зокрема залежністю від базового активу, складністю структур контрактів та необхідністю дотримання маржинальних вимог.

Функціонування логістичних систем і ланцюгів постачання перебуває під впливом фінансових факторів, характеризуються високою волатильністю та підлягають хеджуванню за допомогою похідних фінансових інструментів. Логістичні системи залежать від ресурсів і фінансових зобов'язань, ціни на які постійно змінюються на ринках.

Таблиця 2. Основні показники світового ринку позабіржових (ОТС) деривативів, (згідно із даними BIS на кінець червня 2025)

Показник	Значення	Економічна інтерпретація
Загальна номінальна вартість (Notional amount)	\$846 трлн	Сума всіх відкритих контрактів за всіма категоріями ризику.
Зміна номінальної вартості	+16 % p/p	Найбільше з 2008 р., що відображає зростання інструментів хеджування ризиків.
Ринкова вартість (Gross market value)	\$21,8 трлн	Показник, що відображає реальну ринкову оцінку ризику.
Категорія FX (валютні деривативи)	\$155 трлн	Форварди та свопи – основні інструменти валютного ризику.
Частка валютних деривативів у FX, що погашаються ≤1 рік	~\$100 трлн	Вказує на короткострокове хеджування валютних ризиків.
Основний драйвер зростання	Процентні деривативи (IRD)	Найбільша частина ринку деривативів із значним впливом на загальний обсяг.

Джерело: сформовано на основі [19].

В умовах глобалізації та цифровізації економіки логістичні операції дедалі частіше здійснюються в міжнародних ланцюгах постачання (морські контейнерні перевезення між Азією та Європою [16]; автомобільні та залізничні ланцюги постачання в межах ЄС [17]; міжнародні постачання сировини та енергоносіїв [18, с. 53]; кросбордерна електронна комерція; глобальні виробничі ланцюги). Коливання світових цін на нафту та енергоносії безпосередньо впливають на собівартість транспортування. Цей вплив можна спостерігати у частині: зміни валютних курсів — на вартість імпортованих і експортованих поставок; динаміки процентних ставок — на витрати фінансування запасів і логістичної інфраструктури зумовлюючи підвищену чутливість підприємств до цінкових; валютних і процентних ризиків. Зростання значення похідних фінансових інструментів у глобальних процесах управління ризиками можна спостерігати при здійсненні аналізу сучасного стану та основних показників світового ринку позабіржових ОТС-деривативів, подано у табл. 2.

З аналізованої сукупності показників видно суттєве зростання світового ринку позабіржових (ОТС) деривативів у 2025 р. Загальна номінальна вартість яких до-

сягла 846 трлн дол. США, річне зростання на 16 % є найвищим з 2008 р. і є наслідком посилення ролі деривативів як інструментів хеджування в умовах підвищеної ринкової волатильності. В концептуальному плані, значно нижча валова ринкова вартість (21,8 трлн дол. США) підтверджує специфіку деривативів як інструментів перерозподілу ризиків. Значну частку ринку становлять валютні деривативи \$155 трлн, що відповідає приблизно 18-20 % загальної номінальної вартості світового ринку ОТС-деривативів. Із цього обсягу понад \$100 трлн (близько 65 %) припадає на короткострокові контракти зі строком погашення до одного року [19]. Драйвером зростання є процентні деривативи, зумовлені змінами монетарної політики та необхідністю управління процентним ризиком. Для відображення довгострокових тенденцій розвитку світового ринку похідних фінансових інструментів нами проаналізовано динаміку номінальної вартості позабіржових деривативів у часовому розрізі, що представлено на рис. 1.

Аналізуючи дані Банку міжнародних розрахунків (BIS) (рис. 1) зазначимо, що спостерігається чіткі тенденції зростання номінальної вартості світових ОТС-деривативів від 640 трлн \$ у 2019 р. до 846 трлн \$ у

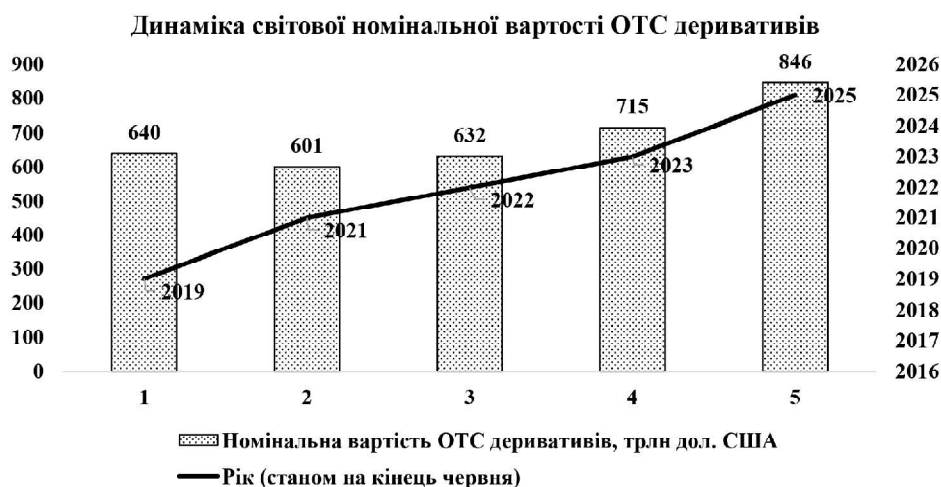


Рис. 1. Динаміка світової номінальної вартості ОТС деривативів

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [19, 20, 21, 22, 23].

2025 р. З аналізованої сукупності показників видно, посилення ролі деривативів як інструмента ризик-менеджменту в умовах глобальної турбулентності та цифровізації ринків. Тобто ми можемо спостерігати про хвилюподібну динаміку розвитку світового ринку позабіржових деривативів. Після скорочення у 2020—2021 рр., (пандемія), ринок показує відновлення та прискорене зростання, досягнувши у 2025 р. історично високого рівня номінальної вартості контрактів.

Отримані результати підтверджують системні дії на ринку деривативів та їх зростаюче значення як інструментів управління ризиками в умовах глобальної невизначеності, цифровізації та трансформації логістичних ланцюгів постачання. Подальший розвиток біржової торгівлі деривативами потребує вдосконалення інституційного середовища, прозорих регуляторних механізмів та інтеграції фінансових інструментів у системи управління ризиками електронної комерції та міжнародної логістики.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Деривативна торгівля є складовою фінансово-економічного забезпечення логістики та ланцюгами постачання, спрямованою на підвищення стійкості ланцюгів постачання в умовах зростаючої ринкової невизначеності та розвитку електронної комерції. Зростання масштабів використання ОТС деривативів підтверджує їх ключову функцію у перерозподілі та хеджуванні фінансових ризиків, особливо в умовах волатильності валютних, процентних і товарних ринків. Домінування позабіржового сегмента за обсягами операцій актуалізує потребу в посиленні регуляторного нагляду, підвищенні прозорості та вдосконаленні механізмів управління системними ризиками, особливо в умовах цифровізації фінансових ринків та розвитку електронної комерції. Аналіз динаміки номінальної вартості ОТС деривативів за даними Банку міжнародних розрахунків має високу чутливість ринку до макроекономічних шоків, зокрема фінансових криз, пандемічних і геополітичних чинників, проте ринок зберігає здатність до адаптації та відновлення.

Отримані результати створюють аналітичне підґрунтя для подальших досліджень ролі деривативів у забезпеченні стабільності фінансових ринків та підтримці економічної діяльності в умовах глобальної турбулентності.

Література:

1. Що таке дериватив: Типи, застосування та перспективи на майбутнє. Fondexx.com. URL: <https://h7.cl/1nhTP>
2. Stankovska, A. (2017). Global Derivatives Market. SEEU Review, 12(1), 2017. 81-93. DOI: <https://doi.org/10.1515/seeur-2017-0006>
3. Шпикуляк О.Г., Шеленко Д.І., Семанюк І.М. Управління розвитком деривативних контрактів в інституційному механізмі біржової торгівлі як моделі організованого ринку товарів. Приазовський економічний вісник. 2024. № 3. С. 94—101. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2024-3-15>.
4. Martinkute-Kauliene, R. (2014). Risk Factors in Derivatives Markets. Entrepreneurial Business and

Economics Review, 2(4), 71-83, DOI: <http://dx.doi.org/10.15678/EBER.2014.020405>.

5. Yang, J., Tang, Y., Li, Y., Zhang, L., Zhang, H. (2025). Dynamic Hedging Strategies in Derivatives Markets with LLM-Driven Sentiment and News Analytics (ArXiv). Computation and Language (cs.CL). DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2504.04295>

6. Шпикуляк О.Г., Русан В.М., Курило Л.І., Павлик П.В., Розгон І.Ю. Організаційні форми і методи інноваційної діяльності у розвитку аграрної сфери економіки. Економіка АПК. 2010. № 12. С. 119—124.

7. Ананьєва Ю. В. Використання деривативів як інструменту управління ризиками в глобалізованому світі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2022. Вип. 45. С. 96—99. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-45-17>

8. Tkachuk, H., Burachek, I., Vyhovskyi, V., Sotnyk, A., & Tsaruk, I. (2024). Analysis of the financial derivatives for risk management in the context of financial market instability. Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics", 11 (4), 81—92. DOI: <https://doi.org/10.52566/msu-econ4.2024.81>

9. Alsahlawi, A.M. (2021). The role of hedging and derivatives techniques and fintech adoption on financial risk management in Saudi Banks. Cuadernos de Economia, 44 (126), 10—22. DOI: <https://orcid.org/0000-0001-5301-4586>

10. Trusova, N.V., Tanklevska, N.S., Synchak, V.P., Prystemskyi, O.S., & Tereshchenko, M.A. (2020). State support of agro-insurance of agricultural risks in the market of goods derivatives of Ukraine. Industrial Engineering & Management Systems, 19 (1), 93—102. DOI: <https://doi.org/10.7232/iems.2020.19.1.093>.

11. Кращі біржі криптовалютних ф'ючерсів та опціонів у 2026 році. Tradersunion. URL: <https://tradersunion.com/ua/ratings/crypto/common/best-crypto-derivatives-exchanges/>

12. Шеленко Д.І., Шпикуляк О.Г., Горбатюк О.В. Функціонування деривативних фінансових інструментів у розвитку біржової торгівлі: теоретико-еволюційний аспект. Підприємництво і торгівля. 2024. Вип. 41. С. 118—125. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-15>

13. Закон України "Про ринки капіталу та організовані товарні ринки". 23 лютого 2006 року. № 3480-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text>

14. Документи. Офіційні нормативні документи Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. URL: https://www.nssmc.gov.ua/regulations/?utm_source=chatgpt.com

15. Нормотворча діяльність. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. URL: https://www.nssmc.gov.ua/activity/rehuliatorna-diialnist-i-litsenzuvannia/rehuliatorna-diialnist/?utm_source=chatgpt.com

16. China-Europe Land-Sea Express Line. Wikipedia. URL: <https://h7.cl/1nhTA>

17. Chongqing-Xinjiang-Europe railway. Wikipedia. URL: <https://h7.cl/1iimh>

18. Матковський П.Є., Сас Л.С., Шеленко Д.І. Розроблення інформаційної та обліково-аналітичної платформи для сільськогосподарських виробників і споживачів.

бачив. *Intellect XXI*. № 6, 2021. № 6. С 51—54. <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-6.9>

19. OTC derivatives statistics at end-June 2025. Bis. URL: https://www.bis.org/publ/otc_hy2512.htm?utm_source=chatgpt.com

20. OTC derivatives statistics at end-June 2019. Bis. URL: https://www.bis.org/publ/otc_hy1911.htm?utm_source=chatgpt.com

21. OTC derivatives statistics at end-June 2021 at \$601 Trilly is going to IMplode and start MOASS, Change my mind! Reddit. URL: <https://h7.cl/1iiaZ>

22. OTC derivatives statistics at end-June 2023. Bis. URL: https://www.bis.org/publ/otc_hy2311.pdf?utm_source=chatgpt.com

23. OTC derivatives statistics at end-June 2022. Bis. URL: https://www.bis.org/publ/otc_hy2211.htm?utm_source=chatgpt.com

References:

1. Lazarenko, O. (2023), "What is a derivative: Types, applications and future prospects", available at: <https://h7.cl/1nhTP> (Accessed 10 Jan 2026).

2. Stankovska, A. (2017), "Global Derivatives Market". *SEEU Review*, vol. 12 (1), pp. 81—93. DOI: <https://doi.org/10.1515/seeur-2017-0006>

3. Shpykuliak, O., Shelenko, D. and Semaniuk I. (2024), "Management of the development of derivative contracts in the institutional mechanism of stock trading as a model of the organized market of goods", *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 3, pp. 94—101. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2024-3-15>.

4. Martinkute-Kauliene, R. (2014), "Risk Factors in Derivatives Markets". *Entrepreneurial Business and Economics Review*, vol. 2 (4), pp. 71—83. DOI: <http://doi.org/10.15678/EBER.2014.020405>.

5. Yang, J., Tang, Y., Li, Y., Zhang, L. and Zhang, H. (2025), "Dynamic Hedging Strategies in Derivatives Markets with LLM-Driven Sentiment and News Analytics (ArXiv)", *Computation and Language (cs.CL)*. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2504.04295>

6. Shpykuliak, O.H., Rusan V.M., Kurylo L.I., Pavlyk P.V. and Rozgon I.Yu. (2010), "Organizational forms and methods of innovative activity in the development of the agrarian sphere of the economy", *Ekonomika APK*, vol. 12, pp. 119—124.

7. Ananieva, Yu. V. (2022), "The use of derivatives as a risk management tool in a globalized world", *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University*, vol. 45, pp. 96—99. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-45-17>

8. Tkachuk, H., Burachek, I., Vyhovskiy, V., Sotnyk, A. and Tsaruk, I. (2024), "Analysis of the financial derivatives for risk management in the context of financial market instability", *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*, vol. 11 (4), pp. 81—92. DOI: <https://doi.org/10.52566/msu-econ4.2024.81>

9. Alsahlawi, A.M. (2021), "The role of hedging and derivatives techniques and fintech adoption on financial risk management in Saudi Banks", *Cuadernos de Economia*, vol. 44 (126), pp. 10—22. DOI: <https://orcid.org/0000-0001-5301-4586>

10. Trusova, N.V., Tanklevska, N.S., Sychak, V.P., Prystemskyi, O.S. and Tereshchenko, M.A. (2020), "State

support of agro-insurance of agricultural risks in the market of goods derivatives of Ukraine", *Industrial Engineering & Management Systems*, vol. 19 (1), pp. 93—102. DOI: [10.7232/iems.2020.19.1.093](https://doi.org/10.7232/iems.2020.19.1.093).

11. Tradersunion (2026), "The best cryptocurrency futures and options exchanges in 2026", available at: <https://tradersunion.com/ua/ratings/crypto/common/best-crypto-derivatives-exchanges/>

12. Shpykuliak, O., Shelenko, D. and Horbatiuk, O. (2024), "Functioning of derivative financial instruments in the development of stock trading: theoretical and evolutionary aspect", *Pidpryemnytsvo i torhivlia*, vol. 41, pp. 118—125. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-15>

13. Verkhovna Rada of Ukraine (2006), *The Law of Ukraine "On Capital Markets and Organized Commodity Markets"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text> (Accessed 09 Jun 2025).

14. National Securities and Stock Market Commission (2025), "Documents. Official regulatory documents of the National Securities and Stock Market Commission", available at: https://www.nssmc.gov.ua/regulations/?utm_source=chatgpt.com (Accessed 18 Dec 2025).

15. National Securities and Stock Market Commission (2025), "Regulatory activity. National Securities and Stock Market Commission", available at: https://www.nssmc.gov.ua/activity/rehuliatorna-diialnist-i-litsenzuvannia/rehuliatorna-diialnist/?utm_source=chatgpt.com (Accessed 29 Nov 2025).

16. Wikipedia, (2026), "China-Europe Land-Sea Express Line". available at: <https://h7.cl/1nhTA> (Accessed 03 Jan 2026).

17. Wikipedia (2026), "Chongqing-Xinjiang-Europe railway". available at: <https://h7.cl/1iimh> (Accessed 04 Jan 2026).

18. Matkovskiy, P., Sas, L. and Shelenko, D. (2021), "Development of information and accounting and analytical platform for agricultural producers and consumers", *Scientific economic journal "Intellect XXI"*, vol. 6, pp. 51—54. <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-6.9> (Accessed 30 Nov 2025).

19. BIS statistics (2026), "OTC derivatives statistics at end-June 2025". Bis, available at: https://www.bis.org/publ/otc_hy2512.htm?utm_source=chatgpt.com (Accessed 08 Jan 2026).

20. BIS statistics (2026), "OTC derivatives statistics at end-June 2019". Bis, available at: https://www.bis.org/publ/otc_hy1911.htm?utm_source=chatgpt.com (Accessed 09 Jan 2026).

21. BIS statistics (2026), "OTC derivatives statistics at end-June 2021 at \$601 Trilly is going to IMplode and start MOASS, Change my mind! Reddit", available at: <https://h7.cl/1iiaZ> (Accessed 09 Jan 2026).

22. BIS statistics (2026), "OTC derivatives statistics at end-June 2023". Bis, available at: https://www.bis.org/publ/otc_hy2311.pdf?utm_source=chatgpt.com (Accessed 10 Jan 2026).

23. BIS statistics (2026), "OTC derivatives statistics at end-June 2022", available at: https://www.bis.org/publ/otc_hy2211.htm?utm_source=chatgpt.com (Accessed 12 Jan 2026).

Стаття надійшла до редакції 26.01.2026 р.

О. В. Булатова,

д. е. н., професор, професор кафедри міжнародних фінансів, НН інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7938-7874>

О. В. Вишняков,

здобувач ступеня доктор філософії, НН інститут міжнародних відносин, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-1350-057X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.124

МІЖНАРОДНЕ ГУМАНІТАРНЕ ФІНАНСУВАННЯ: НАПРЯМИ, ІНСТРУМЕНТИ, ВАЖЕЛІ ТРАНСФОРМАЦІЇ

O. Bulatova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of International Finance, Educational and Scientific Institute of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv

O. Vyshniakov,

Postgraduate student, Educational and Scientific Institute of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv

INTERNATIONAL HUMANITARIAN FINANCING: DIRECTIONS, INSTRUMENTS, LEVERS OF TRANSFORMATION

Грунтуючись на результатах критичного аналізу існуючої системи гуманітарної допомоги, визначено напрями та важелі її подальшого розвитку, запропоновано концептуальні засади трансформації міжнародної гуманітарної системи в контексті досягнення цілей Grand Bargain 3.0. Збільшення обсягів довгострокового гуманітарного фінансування, підвищення його якості та гнучкості, посилення ролі національних та місцевих суб'єктів гуманітарної діяльності, залучення постраждалих громад до формування гуманітарних політик суттєво впливають на підвищення ефективності гуманітарного фінансування.

Визначено, що сучасна міжнародна гуманітарна система, існуючі механізми гуманітарної допомоги потребують трансформації задля задоволення зростаючих гуманітарних потреб, включаючи пошук нових інструментів задля забезпечення більшого впливу та досягнення результатів. Складні надзвичайні ситуації часто є результатом поєднання політичної нестабільності, конфлікту, соціальної нерівності, зміни клімату посилюють вразливість населення і країн. В умовах, коли національних ресурсів виявляється вкрай недостатньо, ризики гуманітарних криз суттєво посилюються. Наявне фінансування гуманітарної допомоги виявляється не спроможним забезпечити існуючі гуманітарні потреби людей.

Доведено, що розвиток традиційної моделі гуманітарного фінансування (гранти, кредити) передбачає залучення нових фінансових інструментів (сек'юритізація, хеджування, гарантування, акціонерний капітал, зелені кредити), диверсифікацію джерельної бази фінансування гуманітарних потреб (глобальні фонди, державно-приватне партнерство, нетрадиційні доно-

ри), що сприятиме більш ефективному використанню обмежених ресурсів для досягнення задач гуманітарного реагування. Обґрунтовано, що застосування інноваційних підходів гуманітарного фінансування із залученням приватного капіталу сприятиме: скороченню гострого дефіциту гуманітарного фінансування, зміщенню його фокусу з короткострокових проєктів на користь довгострокового фінансування та міжсекторальної співпраці, у т.ч. шляхом розвитку публічно-приватного партнерства, покращенню якості фінансування, посиленню впливу громад для стимулювання розвитку постраждалих від кризи регіонів.

Based on the results of a critical analysis of the existing humanitarian aid system, directions and levers for its further development have been identified, and conceptual foundations for the transformation of the international humanitarian system in the context of achieving the goals of Grand Bargain 3.0 have been proposed. Increasing the volume of long-term humanitarian funding, improving its quality and flexibility, strengthening the role of national and local humanitarian actors, and involving affected communities in the formulation of humanitarian policies have a significant impact on improving the effectiveness of humanitarian funding.

The current international humanitarian system and existing humanitarian aid mechanisms need to be transformed to meet growing humanitarian needs, including finding new tools to ensure greater impact and achieve results. Complex emergencies are often the result of a combination of political instability, conflict, social inequality, and climate change, which increase the vulnerability of populations and countries. When national resources are severely insufficient, the risks of humanitarian crises increase significantly. The available funding for humanitarian aid is not sufficient to meet the existing humanitarian needs of the people.

It has been proven that the development of the traditional model of humanitarian financing (grants, loans) involves the use of new financial instruments (securitisation, hedging, guarantees, equity capital, green loans) and the diversification of the source base for financing humanitarian needs (global funds, public-private partnerships, non-traditional donors), which will contribute to a more efficient use of limited resources to achieve humanitarian response objectives. It is reasonable to assume that the application of innovative approaches to humanitarian financing with the involvement of private capital will contribute to: reducing the acute shortage of humanitarian funding, shifting its focus from short-term projects to long-term funding and cross-sectoral cooperation, including through the development of public-private partnerships, improving the quality of funding, and strengthening the influence of communities to stimulate the development of crisis-affected regions.

Ключові слова: міжнародне фінансування, міжнародна гуманітарна система, фінансові інструменти, глобальні виклики, конфлікт, криза, війна, повоєнне відновлення.

Key words: international financing, international humanitarian system, financial instruments, global challenges, conflict, crisis, conflict, war, post-war recovery.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Наявний розрив між масштабами гуманітарних потреб та існуючими обсягами фінансування гуманітарної допомоги не дозволяє повною мірою забезпечити якісне виконання програм гуманітарного реагування. Потенційний обсяг подальших скорочень сучасного гуманітарного фінансування оцінюється від 34% до 45% [3], що може призвести гуманітарний сектор на рівень урядового фінансування 2014 року. Кожна третя країна з 30 найбільших бенефіціарів гуманітарної допомоги отримала лише 70% свого фінансування від донорів.

Гуманітарний розрив постійно зростає і досяг 27,7 млрд долл. [16]. Хронічне недофінансування об-

межує можливості міжнародних організацій щодо якісної реалізації програм гуманітарної допомоги. Порівняльний масштаб глобальних інвестицій в оборону та розвиток підкреслює складність пошуку збалансованих стратегічних підходів у політиці розвитку, політиці безпеки, гуманітарній діяльності тощо. За таких обставин традиційні підходи до гуманітарної допомоги виявляються недостатніми, відповідно, дослідження сучасних проблем трансформації міжнародної гуманітарної системи в умовах складних полікриз та багатогранних надзвичайних ситуацій не тільки актуалізуються, а й набувають критичної значущості.

Таблиця 1. Динаміка міжнародної гуманітарної допомоги, млрд долл.

Загальний обсяг міжнародної гуманітарної допомоги	2020	2021	2022	2023	2024
Всього	34,9	39,5	46,1	45,7	40,8
у т.ч. уряди та інституції ЄС	29,0	32,4	35,2	37,5	33,9
приватні донори	5,9	7,1	10,9	8,3	7,0

Джерело: сформовано на основі [3].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У розвитку теоретико-методологічного базису гуманітарної діяльності тривалий час домінувала класична парадигма [10], змістовне наповнення якої визначалось, перш за все, гуманітарними принципами, а практичне впровадження забезпечували міжнародні організації гуманітарного спрямування та інші неурядові організації. Із розвитком та ускладненням гуманітарного ландшафту класична парадигма стала доповнюватись радикальною парадигмою — парадигмою стійкості, відповідно до якої криза визначається як нова нормальність, відповідно, першочергове реагування на неї та забезпечення гуманітарної діяльності формують місцеві інституції на населення (волонтери). Дослідженню проблем сучасного гуманітарного простору, організаційного механізму надання гуманітарної допомоги присвячено наукові розробки, які проводять Hilhorst D., Jansen B. [9—10], Tennant V., Doyle B., Mazou R. [19], Collinson S., Elhawary S. [8]. Напрямки розвитку загального механізму координації гуманітарної допомоги розглядає у своїх дослідженнях Baker J. [6], проблеми функціонування сучасної гуманітарної системи представлено у розробках Joireman S., Haddad F. [12], Lowcock M. (2021) [14].

Потреба в гуманітарних дослідженнях ніколи не була так критично важливою для вітчизняних науковців. Війна рф проти України спричинила гостру гуманітарну кризу, а існуюча система оперативної міжнародної гуманітарної допомоги, виявила певні проблеми у її наданні, оскільки міжнародні гуманітарні організації, які працювали в Україні на початку активної фази війни, показали недостатню підготовленість і неефективне планування. Проблема залучення та ефективного використання міжнародних фінансових інструментів для вирішення гуманітарних, інфраструктурних, безпекових проблем та забезпечення повного відновлення української економіки присвячено наукові розробки Лизун М. [15], Приятельчук О. [18], Резнікової Н. [1], Шниркова О., Чугаєва О. [2].

Сучасна побудова міжнародної гуманітарної системи, передусім, враховує уподобання й можливості гуманітарних організацій, як наслідок, реальні гуманітарні потреби стають неповністю враховані, а сама гуманітарна допомога, що надається, характеризується невідповідністю потребам і вподобанням людей і громад.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є розвиток теоретико-методологічного базису еволюції системи гуманітарного фінансування шляхом обґрунтування важелів трансформації міжнародної гуманітарної системи в сучасних умовах загострення глобальних викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Динаміка гуманітарного фінансування (табл. 1) переконливо свідчить про його скорочення. 2022 рік став максимальним з точки зору фінансування як урядовими, так і приватними донорами, що пояснюється збільшенням обсягів допомоги у зв'язку із розгортанням військової агресії рф проти України.

Стрімке зменшення гуманітарного фінансування посилює надзвичайну невизначеність і вразливість, які вже спричинені триваючою полікризою. Найбільш трагічним наслідком такого скорочення може стати зростання смертності в країнах-бенефіціарах гуманітарної допомоги. Так, фінансування USAID значно сприяло зниженню смертності дорослих та дітей у країнах з низьким та середнім рівнем доходу протягом останніх двох десятиліть. Попередні прогнозні оцінки закриття програм USAID, запроваджені на початку 2025 року, може призвести до більш ніж 14 мільйонів додаткових смертей до 2030 року, включаючи 4—5 мільйонів смертей серед дітей молодше 5 років [7]. Фактично, це не тільки мінімізує можливості країн із низьким рівнем доходів щодо соціально-економічного зростання, а й унеможливує досягнення людством Цілей сталого розвитку до 2030 року. Скорочення фінансування з боку головного донора посилює тиск на зменшення обсягів фінансування, яке забезпечували інші донори, про що свідчать їх попередні заяви щодо скорочення гуманітарного фінансування (Велика Британія на 40%, Франція — 37%, Нідерланди — 30%, Бельгія — 25%). Таке скорочення гуманітарного фінансування поглиблює кризу в секторі гуманітарного реагування та допомоги розвитку.

Розвиток діючої гуманітарної системи (табл. 2), її трансформація та реформування спрямовані на активізацію, оптимізацію та підвищення ефективності гуманітарного реагування в контексті сталого розвитку.

Запровадження нових форм гуманітарного фінансування відповідає зобов'язанням, які прийняли на себе основні донори та гуманітарні організації, підписав на Всесвітньому гуманітарному форумі відповідну рамкову угоду (Grand Bargain). Базовими засадами реформування гуманітарної системи визначено посилення гуманітарної допомоги шляхом оптимізації процесів та покращення координації; розвиток потенціалу гуманітарних операцій шляхом розширення можливостей місцевих та національних служб реагування; збільшення прозорості та підзвітності шляхом оптимізації звітності; розвиток гнучкого та довгострокового гуманітарного фінансування, що сприяє його більш ефективному та результативному використанню. Такий формат угоди характеризує її всеохоплюючий характер, що, з одного

Таблиця 2. Еволюція системи міжнародної гуманітарної діяльності: фокус, пріоритети, результати

Параметр	Grand Bargain (2016)	Grand Bargain 2.0 (2021)	Grand Bargain 3.0 (2023)
фокус	оптимізація процесів та покращення координації; розвиток потенціалу гуманітарних операцій; розширення можливостей місцевих та національних служб реагування; збільшення прозорості та оптимізація звітності; розвиток гнучкого довгострокового фінансування	якісне фінансування; локалізація	локалізація участі постраждалих громад; якісне фінансування; створення секторальної трансформації шляхом випереджувальних дій, багатосекторальної співпраці та інноваційних механізмів фінансування. Міжсекторальні питання: гендерна рівність та розподіл ризиків
Кількість донорів та гуманітарних організацій	34	64	71
Пріоритет	<i>Результати</i>		
Якісне фінансування (узгоджена ціль: 30% гнучкого фінансування)	- збільшення довгострокового фінансування - розвиток гнучких механізмів адаптації до криз - обмежений прогрес у забезпеченні гнучкого фінансування		
Локалізація (узгоджена ціль: 25% фінансування для місцевих акторів)	- розширення практик фінансування національних та місцевих акторів (розробка та запровадження стратегії, політики фінансування локалізації) - перехід до збільшення накладних витрат для місцевих та національних акторів - розвиток рівноправних партнерств - поширення міжкластерних координаційних груп		

Джерело: сформовано на основі [4].

боку, є свідченням складно структурованого процесу гуманітарної допомоги, але ж з іншого, — досягнення результатів за таких умов стає вкрай проблематичним. Фокус подальшого реформування (Grand Bargain 2.0, Grand Bargain 3.0.) звужено до колективних взаємопідсилюючих "сприятливих пріоритетів": якісне фінансування та локалізація участі.

Поступове запровадження нових ініціатив сприяло збільшенню довгострокового фінансування (16 з 22 донорів зменшили до 70% прямого фінансування, розширюючи м'яке цільове фінансування, 10 з 22 донорів забезпечили понад 30% довгострокового фінансування у загальному обсязі гуманітарних асигнувань). Суттєвим обмеженням для розвитку довгострокового фінансування залишається річне фінансове планування. Щодо забезпечення гнучкого фінансування спостерігається обмежений прогрес (узгоджена ціль — 30% гнучкого фінансування), потребують подальшого розвитку гнучкі механізми адаптації до криз. Важлива роль у розвитку локалізації відіграють об'єднані фонди, скорочення посередництва у фінансуванні. Гальмуючим фактором залишається наявність обмежень для донорів щодо безпосереднього фінансування місцевих та національних акторів. Поступово відбувається перехід до збільшення накладних витрат для місцевих та національних акторів. Серед інших здобутків у розвитку локалізації участі постраждалих громад варто зазначити розвиток

рівноправних партнерств, поширення міжкластерних координаційних груп.

Важливою умовою підвищення ефективності гуманітарної діяльності є підвищення прозорості та підзвітності щодо гуманітарної допомоги. Відсутність обов'язкового систематичного звітування щодо гуманітарного фінансування значно ускладнює оцінку потенційних гуманітарних потреб. Існуючий дисбаланс між гуманітарним попитом та пропозицією, пріоритетами донорів та цільовими показниками ефективності посилює пріоритет охоплення над якістю та справедливістю. У такому випадку, оптимальне поєднання цих складових (охоплення, якість, справедливість) стає вкрай важливою основою для трансформації гуманітарної діяльності:

по-перше, складні умови сучасного операційного середовища гуманітарної діяльності (невизначеність, нестабільність, зростання конфліктогенності) вимагають посилення гуманітарної дипломатії на підтримку найбільш вразливих груп населення;

по-друге, розширення участі постраждалого населення і громад для визначення гуманітарних потреб, оптимізує пріоритети, сприяє визначенню основних чинників вразливості та виключення;

по-третє, застосування програмних підходів та інклюзивного проєктування сприятиме досягненню якісних результатів надання гуманітарної допомоги у вели-

Таблиця 3. Важелі трансформації гуманітарного реагування на національному рівні відповідно до Grand Bargain 3.0

Пріоритет великої угоди/ актори	Важелі трансформації на відповідному рівні	
	Міжнародні донори та гуманітарні організації	Національний уряд, локальні гуманітарні організації
Якісне фінансування	- багаторічне планування в умовах зтяжної кризи - гнучкість фінансування - якісний моніторинг та звітності щодо фінансування	- адаптація національних гуманітарних систем до умов зтяжних криз - застосування гнучкого фінансування (зокрема шляхом внесків до об'єднаних фондів) - вдосконалення внутрішньої системи моніторингу та звітності (зокрема для місцевих служб реагування)
Локалізація	- прогрес у накладних витратах без збільшення звітного навантаження - розширення фінансування місцевих акторів (не менш ніж 25% об'єднаних фондів) - розширення участі місцевих організацій у гуманітарних комісіях, дорадчих радах - інвестування у збільшення потенціалу місцевих акторів - де бюрократизація процесів - розширення залучення постраждалих громад - розширення грошової та ваучерної форми гуманітарної допомоги	- посилення впливу місцевих служб гуманітарного реагування через об'єднані фонди (зокрема, CBPF) на процеси прийняття рішень - забезпечення представництва місцевих національних організацій в обговореннях гуманітарних політик і стратегій - прогрес у сфері гендерної рівності та результатів - масштабування ініціатив донорів щодо зменшення навантаження вимог/ відповідності та розподілу ризиків у своїх партнерствах
Багатосекторальна співпраця та інноваційні механізми фінансування	- розширення випереджувального фінансування та координації - поширення інноваційної моделі гуманітарного фінансування	- розвиток ініціатив щодо впровадження інноваційних інструментів гуманітарного інвестування

Джерело: сформовано на основі [4].

ких масштабах, у тому числі й шляхом розширення партнерств між різними суб'єктами гуманітарної системи;

по-четверте, забезпечення довгострокового фінансування сприятиме розвитку гнучких механізмів адаптації до криз;

по-п'яте, поширення інклюзивного підходу сприятиме зменшенню впливів факторів вразливості, підвищенню стійкості та зниженню ризиків, зокрема шляхом соціального захисту.

Трансформація гуманітарної системи вимагає двосторонніх/ спільних зусиль як від донорів, так і від гуманітарних організацій, цілеспрямованої взаємодії із кількома зацікавленими сторонами, підтримки національних урядів тощо. На національному рівні застосування відповідних важелів трансформації (табл.3) сприятиме залученню донорів, міжнародних гуманітарних організацій на двосторонній та колективній основі для забезпечення довгострокового якісного фінансування.

Гуманітарна система не є ринком у традиційному розумінні, відповідно, гуманітарні суб'єкти конкурують за доступ до впливу та коштів від донорів. Нерівні структури влади та перекошені економічні стимули стали серйозним гальмом у багатьох процесах реформ [13]. Від так, за значно меншого фінансування гуманітарна система потребує суттєвої де бюрократизації, радикального спрощення структур, процесів і процедур.

Стрімке зростання гуманітарних потреб у наслідок посилення конфліктів, змін клімату актуалізують запровадження комплексного підходу, спроможного сприяти забезпеченню узгодженості та взаємодоповнюваності між гуманітарною допомогою, заходами із розбудови стійкості та розвитку, забезпеченням миру безпосередньо. Шляхом зменшення першопричин гуманітарних криз, ризиків і вразливостей населення, через посилення координації та співпраці заради миру з'являється можливість зменшити гостроту наявного розриву між гуманітарними потребами та їх фінансуванням. У свою чергу це потребує координації між різними рівнями та суб'єктами гуманітарної діяльності [12], а саме:

системний моніторинг даних, їх контроль під час реалізації гуманітарних проєктів має бути частиною будь-якого проєкту, що фінансується донорами;

дії, спрямовані на сприяння миру та зменшення конфлікту в гуманітарному просторі, можуть бути реалізовані із відповідним мирним компонентом проєкту, за умови, що гуманітарні актори (національні агенції та організацій розвитку, неурядові організації) розуміють місцевий контекст та середовище конфлікту.

Розвиток взаємозв'язку між трансформованою системою гуманітарної допомоги, забезпеченням розвитком та підтриманням мирного середовища визначатиметься: (1) швидким наданням гуманітарної допомоги; (2) втручанням у відновлення, підтримку, профілактику

та розвиток для відновлення та покращення місцевих структур; (3) довгостроковими операціями для встановлення тривалого миру задля запобігання майбутніх гуманітарних криз.

Обмеженість гуманітарного фінансування актуалізує пошуки напрямів трансформації існуючої гуманітарної системи, нових (альтернативних, інноваційних) моделей, інструментів фінансування тощо. Традиційні практики гуманітарного фінансування передбачають нерівномірний розподіл серед гуманітарних установ та організацій, більша частина якого надходить від урядів обмеженої кількості країн із високим рівнем доходу, які мають власні пріоритети. Зміна національних політичних пріоритетів США — основного донора, що забезпечував у 2024 році 43% від загального гуманітарного фінансування [5], тільки посилює несталість міжнародного гуманітарного реагування.

Традиційна модель фінансування гуманітарної діяльності передбачає застосування проєктного підходу, що чітко визначає цільове призначення, а відтак, обмеження гнучкості та оперативності із урахуванням конкретного гуманітарного контексту. Проєктний підхід у сукупності із низькою спроможністю оперативної адаптації, наявністю різноманітних підходів, процедур, пріоритетів гуманітарного фінансування, які визначаються країнами-донорами, вплинули на значну фрагментацію гуманітарної системи. Хронічний і затяжний характер сучасних криз, з однієї сторони, а з іншої — перевага короткострокового гуманітарного фінансування (довгострокове фінансування не перевищує 20%), обмежують горизонт гуманітарного регулювання та планування. Якісне фінансування включає багаторічне (фінансування тривалістю 24 місяці і більше) та гнучке (нецільове та м'яке цільове) фінансування [11]. На відміну від проєктного фінансування, нецільове фінансування забезпечує гуманітарним організаціям максимальну гнучкість для реалізації гуманітарних та програм розвитку.

За існуючою практикою сьогодення гуманітарне фінансування розподіляється між значною кількістю гуманітарних організацій різного типу. Отримання найбільшого фінансування агентствами ООН (61% загального фінансування) у подальшому розпорошується на чисельні міжнародні та національні організації, що стають партнерами-виконавцями. Решта гуманітарного фінансування безпосередньо спрямовується на міжнародні організації (серед яких найбільші обсяги припадають на Міжнародний комітет Червоного Хреста — 1,8 млрд долл.), і лише 1% спрямовується безпосередньо на національні та місцеві громадські організації (основну частину свого фінансування вони отримують через субконтракти). Такий розподіл із перевагою прямого фінансування глобальних акторів сучасної гуманітарної системи призвів до значної фрагментації останньої.

Важливою характеристикою існуючої моделі гуманітарного фінансування є значна залежність від добровільності донорів (як державних, так і приватних). Відповідно, ефективність трансформації існуючої гуманітарної системи значною мірою залежить від досягнення спільних добровільних зобов'язань країн — членів міжнародних організацій, функцією яких є за-

безпечення гуманітарної діяльності; підвищення прозорості та підзвітності щодо гуманітарної допомоги; консолідації інноваційних методів гуманітарного фінансування тощо.

Незважаючи на певний прогрес механізми інноваційного гуманітарного фінансування продемонстрували потенціал, але не змінили основний спосіб фінансування гуманітарної діяльності, в якому грантове фінансування виступає каталізатором мобілізації фінансування від банків розвитку, приватних інвесторів, страхової галузі та кліматичного фінансування [17]. Проєкти із значним соціально-економічним впливом потребують розвитку імпакт-інвестування, однак у надзвичайних кризових умовах та надзвичайних ситуаціях оперативне залучення приватних інвесторів практично неможливе. Рішенням може стати застосування державних виплат за отримані результати, інвестування в акціонерний капітал компаній (у т.ч. державних), діяльність яких пов'язана із вирішенням гуманітарних питань (сектор охорони здоров'я, агробізнес тощо), що дозволить інвестору отримати фінансові та соціальні прибутки. Застосування зелених кредитів, окрім вирішення гуманітарних проблем, сприятиме посиленню стійкості та сталого розвитку. Розвиток приватного інвестування в гуманітарній сфері потребує застосування інструментів гарантії та страхування (особливо для високоризикових проєктів), введення страхового компоненту (особливо для проєктів з реагування на надзвичайні ситуації) сприятиме формуванню безпекових систем для бізнесу, вразливих громад на випадок непередбачуваних подій та катастроф. Гуманітарне фінансування все більше залежить від диверсифікації донорів гуманітарної допомоги, залучення нетрадиційних учасників: діаспори, що формують фонди швидкого реагування; релігійні фонди допомоги; благодійні фонди, що працюють із цифровими валютами; суверенні регіональні фонди тощо.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

За результатами проведеного дослідження визначено, сучасна гуманітарна система, існуючі механізми допомоги потребують трансформації задля задоволення зростаючих гуманітарних потреб. Запровадження інноваційних підходів для залучення приватного та державного капіталу передбачає застосування як принципово нових інструментів, так і їх комбінування із існуючими традиційними механізмами.

Важелями трансформації міжнародної гуманітарної системи в контексті досягнення цілей Grand Bargain 3.0 для досягнення якісного фінансування визначено: багаторічне планування в умовах затяжної кризи, гнучкість гуманітарного фінансування, якісний моніторинг та звітності щодо фінансування (на міжнародному рівні), адаптація національних гуманітарних систем до умов затяжних криз; застосування гнучкого фінансування для гуманітарних проєктів; вдосконалення систем моніторингу та національних систем звітності (на національному рівні). Посилення локалізації, розвиток потенціалу та залученості постраждалих громад забезпечується шляхом збільшення фінансування місцевих акторів та розширення їх участі у гуманітарних комісіях, дорадчих радах, агентствах кластерів; дебюрокра-

тизації; прогресу у накладних витратах без збільшення звітного навантаження; розширення залучення постраждалих громад; збільшення використання грошової та ваучерної форми надання гуманітарної допомоги (на міжнародному рівні), масштабування ініціатив донорів щодо зменшення навантаження вимог / відповідності та розподілу ризиків у партнерствах; проактивна позиція місцевих служб гуманітарного реагування (на національному рівні). Реалізація визначених важелів трансформації потребує застосування комплексного підходу, що сприяє забезпеченню узгодженості та взаємодоповнюваності між гуманітарною допомогою, заходами із розбудови стійкості та розвитку, забезпеченням миру.

Розвиток традиційної моделі гуманітарного фінансування (гранти, кредити) передбачає залучення нових фінансових інструментів (секьюритизація, хеджування, гарантування, акціонерний капітал, зелені кредити), диверсифікацію джерельної бази фінансування гуманітарних потреб (глобальні фонди, державно-приватне партнерство, нетрадиційні донори), що сприятиме більш ефективному використанню обмежених ресурсів для досягнення задач гуманітарного реагування. Застосування інноваційних підходів гуманітарного фінансування із залученням приватного капіталу сприятиме: скороченню гострого дефіциту гуманітарного фінансування, зміщенню його фокусу з короткострокових проєктів на користь довгострокового фінансування та міжсекторальної співпраці, у т.ч. шляхом розвитку публічно-приватного партнерства, покращенню якості фінансування, посиленню впливу громад для стимулювання розвитку постраждалих від кризи регіонів тощо.

Операційна система міжнародної гуманітарної системи постійно ускладнюється. В умовах невизначеності кризи виникають частіше, вразливість посилюється, відповідно, ще більша кількість людей будуть потребувати гуманітарної допомоги. Поглиблення геополітичної та гео економічної фрагментації вкрай негативно впливають на узгодженість будь-якої системи в сучасних координатах міжнародних відносин, у тому числі й гуманітарної. Звідси, актуальність досліджень проблем подальшої реконфігурації архітектури міжнародної гуманітарної системи буде й надалі тільки посилюватись.

Література:

1. Резнікова Н., Булатова О., Шепель О., Крикун В., Гридасова Г. У пошуках стратегічних ресурсів для забезпечення технологічного суверенітету: загрози і виклики відновленню в умовах загострення конфліктогенності. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2025. 3 (17), С. 193—203. <https://doi.org/10.32750/2025-0317>
2. Шнирков О., Чугаєв О. Економічна інтеграція України до ЄС в умовах російсько-української війни. Журнал Європейської Економіки Том 22. № 1 (84). С. 49—68. DOI: 10.35774/jee2023.01.048
3. ALNAP. Global Humanitarian Assistance report. 2025. URL: https://alnab.cdn.ngo/media/documents/GHA_Report_1306v4.pdf (дата звернення 06.01.2026)
4. ALNAP. The Grand Bargain 3.0 Implementation Agenda. 2024. URL: <https://alnab.org/help-library/>

[resources/grand-bargain-implementation-agenda/](https://alnab.org/help-library/resources/grand-bargain-implementation-agenda/) (дата звернення 06.10.2025).

5. ALNAP. The State Of The Humanitarian System. Full report. 2022. URL: <https://alnab.org/help-library/resources/2022-the-state-of-the-humanitarian-system-sohs--full-report/> (дата звернення 10.11.2024).

6. Baker J. Humanitarian capacity-building and collaboration: lessons from the Emergency Capacity Building Project. Overseas Development Institute Humanitarian Network Paper. 2014. No. 78. URL: https://odihpn.org/wp-content/uploads/2014/06/NP_78_web.pdf (дата звернення 06.10.2025).

7. Cavalcanti D. et al. Evaluating the impact of two decades of USAID interventions and projecting the effects of defunding on mortality up to 2030: a retrospective impact evaluation and forecasting analysis. The Lancet, 2025. Volume 406, Issue 10500, P. 283—294. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(25\)01186-9](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(25)01186-9)

8. Collinson S., Elhawary S. Humanitarian space: a review of trends and issues. Humanitarian Policy Group report. 2012. 32p.

9. Hilhorst D., Jansen B. Humanitarian Space as Arena: A Perspective on the Everyday Politics of Aid. Development and Change. 2010. Volume 41, Issue 6. pp. 1117—1139. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7660.2010.01673.x>

10. Hilhorst, D. Classical humanitarianism and resilience humanitarianism: making sense of two brands of humanitarian action. Journal of International Humanitarian Action. 2018. Volume 3 (15). <https://doi.org/10.1186/s41018-018-0043-6>

11. ICVA. Humanitarian Financing Landscape. 'Grab and Go' Pocket Guide. 2025. 18p. URL: https://www.icva-network.org/uploads/2025/04/ICVA-HF-Pocket-Guide-Humanitarian-Financing-Landscape_250410.pdf (дата звернення 06.10.2025).

12. Joireman S., Haddad F. The Humanitarian-Development-Peace Nexus in practice: building climate and conflict sensitivity into humanitarian projects, Current Opinion in Environmental Sustainability. 2023. Volume 62. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2023.101272>

13. Lilly, D. A Shrinking Humanitarian Marketplace. Time for Better Regulation. Centre for Humanitarian Action. 2024. 24p. URL: https://www.chaberlin.org/wp-content/uploads/dlm_uploads/2025/01/250123-humanitarian-marketplace-web-2.pdf (дата звернення 10.11.2025).

14. Lowcock M. What's wrong with the humanitarian aid system and how to fix it. Office for the Coordination of Humanitarian Affairs. 2021. URL: https://reliefweb.int/report/world/what-s-wrong-humanitarian-aid-system-and-how-fix-it-remarks-under-secretary-general?gclid=Cj0KCQjw4NujBhC5ARIsAF4Iv6ey6e_m2mvtLYup9Q6N-c_zAhR97yE6J5HKKg3g1Kp-Y_g9Jnjl7nkaAvuFEALw_wcB (дата звернення 10.09.2025).

15. Lyzun M., Lishchynskyy I., Olena Dobrovolska O. Enhancing european partnership for sustainable development in the face of global conflicts: a comprehensive analysis and strategic framework. Customs Scientific Journal. 2024. № 1, p. 80—88. <https://doi.32782/2308-6971/2024.1.9org/10>

16. OCHA. Global Humanitarian Overview 2022. URL: <https://www.unocha.org/publications/report/world/global-humanitarian-overview-2022-december-update-snapshot-31-december-2022> (дата звернення 10.09.2025).

17. ODI. Humanitarian Innovative Financing in fragile settings: Taking stock and charting the road ahead. HPG/ODI policy brief. 2024. URL: www.odi.org/en/publications/humanitarian-innovative-financing-in-fragile-settings-taking-stock-and-charting-the-road-ahead (дата звернення 10.10.2025).

18. Pryiatelchuk O., Tkachov Z. Innovation In Investment Banking As A Response To Global Challenges. Actual Problems of International Relations. 2024. 1 (160), P. 121—128. DOI: 10.17721/apmv.2024.160.1.121-128

19. Tennant, V., B. Doyle and R. Mazou Safeguarding Humanitarian Space: a Review of Key Challenges for UNHCR, UNHCR Policy. 2010. URL: <https://www.unhcr.org/media/safeguarding-humanitarian-space-review-key-challenges-unhcr-vicky-tennant-bernie-doyle-raouf> (дата звернення 10.11.2025).

References:

1. Reznikova, N., Bulatova, O., Shepel', O., Krykun, V. and Hrydasova, H. (2025), "In search of strategic resources to ensure technological sovereignty: threats and challenges to recovery in conditions of increased conflict", *Yevropejs'kyj naukovyj zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsij*, vol. 3 (17), pp. 193—203. <https://doi.org/10.32750/2025-0317>

2. Shnyrkov, O. and Chugaev, O. (2023), "Economic integration of Ukraine into the EU in the conditions of the Russian-Ukrainian war", *Journal of European Economics*, Vol. 22, No. 1 (84), pp. 49—68. DOI: 10.35774/jee2023.01.048

3. ALNAP (2025), "Global Humanitarian Assistance report", available at: https://alnapp.cdngo.org/media/documents/GHA_Report_1306v4.pdf (data zvernennia 06.01.2026).

4. ALNAP (2024), "The Grand Bargain 3.0 Implementation Agenda", available at: <https://alnapp.org/help-library/resources/grand-bargain-implementation-agenda/> (Accessed 06.10.2025).

5. ALNAP (2022), "The State Of The Humanitarian System. Full report", available at: <https://alnapp.org/help-library/resources/2022-the-state-of-the-humanitarian-system-sohs--full-report/> (Accessed 10.11.2024).

6. Baker, J. (2014), "Humanitarian capacity-building and collaboration: lessons from the Emergency Capacity Building Project", *Overseas Development Institute Humanitarian Network Paper*, No. 78, available at: https://odihpn.org/wp-content/uploads/2014/06/NP_78_web.pdf (Accessed 06.10.2025).

7. Cavalcanti, D. (2025), "Evaluating the impact of two decades of USAID interventions and projecting the effects of defunding on mortality up to 2030: a retrospective impact evaluation and forecasting analysis", *The Lancet*, Vol. 406, Issue 10500, pp. 283—294. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(25\)01186-9](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(25)01186-9)

8. Collinson, S. and Elhawary, S. (2012), "Humanitarian space: a review of trends and issues", *Humanitarian Policy Group report*.

9. Hilhorst, D. and Jansen, B. (2010), "Humanitarian Space as Arena: A Perspective on the Everyday Politics

of Aid", *Development and Change*, Vol. 41, Issue 6, pp. 1117—1139. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7660-2010.01673.x>

10. Hilhorst, D. (2018), "Classical humanitarianism and resilience humanitarianism: making sense of two brands of humanitarian action", *Journal of International Humanitarian Action*, Vol. 3 (15). <https://doi.org/10.1186/s41018-018-0043-6>

11. ICVA (2025), "Humanitarian Financing Landscape. 'Grab and Go' Pocket Guide", available at: https://www.icvanetwork.org/uploads/2025/04/ICVA-HF-Pocket-Guide-Humanitarian-Financing-Landscape_-250410.pdf (Accessed 06.10.2025).

12. Joireman, S. and Haddad, F. (2023), "The Humanitarian-Development-Peace Nexus in practice: building climate and conflict sensitivity into humanitarian projects", *Current Opinion in Environmental Sustainability*, Vol. 62. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2023.101272>

13. Lilly, D. A (2024), "Shrinking Humanitarian Marketplace. Time for Better Regulation", *Centre for Humanitarian Action*, available at: https://www.chaberlin.org/wp-content/uploads/dlm_uploads/2025/01/250123-humanitarian-marketplace-web-2.pdf (Accessed 10.11.2025).

14. Lowcock, M. (2021), "What's wrong with the humanitarian aid system and how to fix it", *Office for the Coordination of Humanitarian Affairs*, available at: https://reliefweb.int/report/world/what-s-wrong-humanitarian-aid-system-and-how-fix-it-remarks-under-secretary-general?gclid=Cj0KCQjw4NujBhC5ARIsAF4lv6ey6e_m2mvcTLYup9Q6N-c_zAhR97yE6J-5HKKg3g1KpY_g9Jnjl7nkaAvuFEALw_wcB (Accessed 10.09.2025).

15. Lyzun, M., Lishchynskyy, I. and Dobrovolska, O. (2024), "Enhancing european partnership for sustainable development in the face of global conflicts: a comprehensive analysis and strategic framework", *Customs Scientific Journal*, vol. 1, pp. 80—88. <https://doi.org/10.32782/2308-6971/2024.1.9org/10>.

16. OCHA. (2022), "Global Humanitarian Overview", available at: <https://www.unocha.org/publications/report/world/global-humanitarian-overview-2022-december-update-snapshot-31-december-2022> (Accessed 10.09.2025).

17. ODI. (2024), "Humanitarian Innovative Financing in fragile settings: Taking stock and charting the road ahead. HPG/ODI policy brief", available at: www.odi.org/en/publications/humanitarian-innovative-financing-in-fragile-settings-taking-stock-and-charting-the-road-ahead (Accessed 10.10.2025).

18. Pryiatelchuk, O. and Tkachov, Z (2024), "Innovation In Investment Banking As A Response To Global Challenges", *Actual Problems of International Relations*, vol. 1 (160), pp. 121—128. DOI: 10.17721/apmv.2024.160.1.121-128

19. Tennant, V., B. Doyle and Mazou, R. (2010), "Safeguarding Humanitarian Space: a Review of Key Challenges for UNHCR", *UNHCR Policy*, available at: <https://www.unhcr.org/media/safeguarding-humanitarian-space-review-key-challenges-unhcr-vicky-tennant-bernie-doyle-raouf> (Accessed 10.11.2025).

Стаття надійшла до редакції 14.01.2026 р.

*Т. Ю. Чаркіна,
д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту,
Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6202-0910>
В. О. Задоя,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту,
Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9408-4978>
Ю. В. Купцов,
аспірант кафедри економіки та менеджменту,
Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5535-500X>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.132

ТРАНСФОРМАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ КОНВЕРГЕНЦІЇ ТА КОРПОРАТИВНОГО ПАРТНЕРСТВА

*T. Charkina,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics and Management,
Ukrainian State University of Science and Technologies
V. Zadoia,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics
and Management, Ukrainian State University of Science and Technologies
Y. Kuptsov,
Postgraduate student of the Department of Economics and Management,
Ukrainian State University of Science and Technologies*

TRANSFORMATION OF INNOVATION MANAGEMENT IN INDUSTRIAL RAILWAY ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF DIGITAL CONVERGENCE AND CORPORATE PARTNERSHIP

У статті розглядаються управлінські виклики, що постають перед підприємствами залізничного транспорту в умовах цифровізації економіки та посилення міжорганізаційної взаємодії у контексті трансформації систем управління й розвитку промислових підприємств галузі. Обґрунтовано доцільність переорієнтації інноваційного менеджменту на використання механізмів цифрової конвергенції, що забезпечують інтеграцію технологічних рішень, управлінських процесів і даних у межах цифрових платформ. Показано роль корпоративного партнерства як інструменту зниження інноваційних ризиків, акумулювання ресурсів і формування спільних інноваційних екосистем. Особливу увагу приділено значенню управління персоналом і розвитку людського капіталу як ключового чинника реалізації інновацій. Запропоновані підходи сприяють підвищенню ефективності управління, досягненню цілей сталого розвитку та адаптації підприємств залізничного транспорту до сучасних умов функціонування.

The relevance of this study stems from the rapid digitalisation of transport systems, growing infrastructural complexity, and rising demands for efficiency, resilience, and sustainability in the railway sector. In the context of digital convergence, industrial railway enterprises must move beyond fragmented technological solutions, which no longer guarantee long-term competitiveness or adaptive capacity. Here, corporate partnership emerges not merely as a supportive tool, but as a core structural mechanism that enables coordinated innovation, resource integration, and risk-sharing within complex socio-technical systems.

The study demonstrates that digital convergence fundamentally reshapes innovation management by integrating digital platforms, data-driven decision-making, and ecosystem interactions into a cohesive managerial framework. Special emphasis is placed on the role of partnerships in providing access to complementary technological capabilities, accelerating innovation cycles, and strengthening organisational learning. It is argued that effective innovation management in industrial railway enterprises demands the parallel development of digital infrastructure, partnership architectures, and human capital.

Methodologically, the research draws on the concepts of digital transformation, open innovation, sustainable development, stakeholder theory, and the resource-based view. It applies systems analysis, comparative evaluation, conceptual modelling, and synthesis of contemporary theoretical and empirical findings to identify the key mechanisms that link digital convergence and corporate partnership to innovation performance.

The scientific novelty consists in conceptualising the transformation of innovation management as an ecosystem-oriented process that integrates digital convergence and corporate partnership within industrial railway enterprises. The practical value of the results is embodied in the development of managerial guidelines for crafting innovation strategies, designing partnership models, and advancing sustainable development goals in the railway sector.

Ключові слова: Інновації, управління, підприємства залізничного транспорту, цифрова конвергенція, цифровізація, корпоративне партнерство, сталий розвиток, управління персоналом.

Key words: Innovations, management, railway transport enterprises, digital convergence, digitalisation, corporate partnership, sustainable development, human resource management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Трансформація залізничної галузі стає критичним завданням на шляху сталого розвитку економіки. Зростаюча роль залізничного транспорту як екологічного виду перевезень вимагає оновлення традиційних підходів до управління інноваціями.

Усе частіше вказують, що сучасні технології та цифрові рішення можуть суттєво підвищити ефективність залізничних операцій і водночас знизити вплив на довкілля.

Наприклад, спільне дослідження українських та європейських авторів показує, що оператори ЄС випереджають за рівнем цифрової інтеграції та екологічної ефективності, тоді як компанії України показують високу адаптивність та потенціал технологічного "стрибка" під час відбудови [1]. Однак в Україні досі зберігається значний розрив у масштабах модернізації інфраструктури та запровадженні цифрових платформ.

У цьому контексті особливо важливими є пошук нових підходів до інноваційного менеджменту на підприємствах транспортної галузі, перш за все залізничних, які б враховували тренди цифрової конвергенції і зміцнювали корпоративне партнерство.

Корпоративне партнерство (взаємодія між компаніями у спільних проєктах та програмах) надає змогу об'єднати ресурси, прискорити обмін знаннями і розподілити ризики, що актуально для запуску складних інновацій.

З огляду на воєнний досвід, коли завдяки співпраці державних та приватних структур вдається досягати швидких результатів, виникає потреба формалізувати ці практики в системі інноваційного менеджменту.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останні публікації підкреслюють, що цифрові технології суттєво розширюють горизонт інноваційних можливостей підприємств. Так, аналіз панельних даних китайських компаній показав, що цифрова трансформація "значною мірою розширює межі інновацій" фірм [2]. Цей ефект особливо помітний у традиційних (не високотехнологічних) галузях, де цифрові платформи та штучний інтелект відкривають нові напрями розвитку.

Відповідно, сучасні дослідження з інноваційного менеджменту акцентують необхідність підвищення цифрової компетентності організацій, оскільки інтеграція



Рис. 1. Концептуальна модель цифрової екосистеми залізничного транспорту

Джерело: розроблено авторами.

різноманітних ІТ-інструментів (інтернет речей, Big Data, хмарні сервіси тощо) дозволяє оперативно отримувати інформацію і приймати рішення [3—4].

Паралельно з цим зростає увага до явища технологічної конвергенції — злиття різних напрямів цифрових технологій для створення гібридних інновацій.

За оцінками аналітиків журналу Nature, технологічна конвергенція поступово нівелює усталені межі між галузями, що обумовлює необхідність для управлінського персоналу цілеспрямовано поєднувати різні напрями науково-дослідної та інноваційної діяльності з метою досягнення синергетичного ефекту [5]. Узгоджене використання взаємопов'язаних технологічних рішень у сфері інтелектуалізованого виробництва (наприклад, у сфері смарт-виробництва) з урахуванням специфічних компетенцій підприємства сприяє зростанню створюваної споживчої цінності та одночасному скороченню витрат на інноваційний розвиток.

Це свідчить, що підприємства мають розглядати не окремі технологічні тренди, а їхнє комплексне поєднання та взаємодію.

У транспортній сфері з'являються дослідження, які звертають увагу на ролі цифровізації. Вітчизняні науковці аналізують роль діджитал-інструментів у логістичних процесах і їхній внесок у підвищення провізної спроможності та екологічності [6—7].

Водночас більшість робіт поки що обмежується описом загальних трендів (електрифікація, електронні платформи тощо) і не охоплює системного підходу, що поєднував би інноваційний менеджмент з організацією партнерських альянсів.

Отже, не вирішеними залишаються питання побудови моделей управління інноваціями саме на базі цифрової конвергенції та корпоративного партнерства в контексті залізничного транспорту.

МЕТА СТАТТІ

Метою даної статті є розроблення науково-методичних основ трансформації інноваційного менеджменту промислових підприємств залізничного транспорту з урахуванням цифрової конвергенції та корпоративного партнерства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні дослідження показують, що цифрова конвергенція відкриває нові можливості для впровадження інновацій на підприємствах залізничного транспорту.

Згідно з концепцією конвергенції, різноманітні технології (приклад: комбінування систем IoT, штучного інтелекту та хмарних платформ) повинні інтегруватися у спільне рішення, що породжує принципово нові продукти чи послуги.

У практичному сенсі це означає створення єдиних цифрових екосистем для управління рухом потягів, технічним обслуговуванням і логістикою з використанням аналітики великих даних та інтелектуальних алгоритмів [6].

На рівні стратегії менеджменту пропонується розглядати конвергентну цифрову інфраструктуру як платформу, що дозволяє адаптувати бізнес-модель до змінних потреб і отримувати інформаційну перевагу.

Наприклад, збирання реального часу даних про навантаження на колію, стан обладнання та маршрути дозволяє оптимізувати операційні рішення і розробляти нові сервіси (смарт-квитки, таргетована логістика). Поєднання таких конвергентних підходів із внутрішніми компетенціями підприємства здатне суттєво підвищити цінність інновацій і знизити витрати на їх впровадження [8] (Рис. 1).

Така система забезпечує безперервний обмін даними між виробництвом, обслуговуванням та зовнішніми партнерами і підвищує гнучкість та швидкість реалізації інновацій.

Цифрові платформи й екосистеми трансформують цілі галузі, стаючи драйверами економічного зростання й інновацій. Вони функціонують як агрегатори даних і створюють мережеві ефекти — кожен новий користувач чи пристрій підсилює корисність системи, що відповідає закону Меткалфа. В результаті цифрові платформи пов'язують виробників та споживачів у єдине середовище, де обмін інформацією і ресурсами оптимізує бізнес-процеси і відкриває нові можливості для інновацій.

Узагальнення результатів сучасних наукових досліджень свідчить, що цифрова модель менеджменту, побудована на засадах платформного підходу та екосистемної інтеграції, є найбільш результативною в умовах високої динаміки зовнішнього середовища та технологічних змін. Водночас її впровадження потребує досягнення підприємством відповідного рівня цифрової зрілості, а також системних інвестицій у інформаційну, аналітичну та телекомунікаційну інфраструктуру.

Серед прикладів технологічних рішень у сфері залізничного транспорту доцільно відзначити цифрову платформу Railigent X (Siemens Mobility), яка об'єднує операторів депо, вагоноремонтні підрозділи, перевізників та клієнтів [9]. Дана система забезпечує моніторинг стану та дислокації рухомого складу в режимі реального часу, акумулює експлуатаційні та технічні дані, а також синхронізує інформаційні потоки між всіма учасниками перевізного процесу. Використання такої платформи сприяє оптимізації логістичних рішень, підвищенню точності планування руху та зниженню витрат на технічне обслуговування.

Ще одним важливим напрямом розвитку цифрових екосистем у залізничному транспорті є застосування підходів відкритих інновацій та краудсорсингових цифрових платформ, що дозволяють залучати до процесів генерування та відбору інноваційних рішень широкий спектр фахівців, партнерів і кінцевих споживачів. Світова практика свідчить, що використання спільних ІТ-платформ для обміну знаннями та ідеями суттєво прискорює інноваційні цикли та створює передумови для появи нових сервісів і бізнес-моделей у транспортній галузі.

Зазначені підходи до відкритих інновацій не можуть бути ефективно реалізовані без відповідної організаційно-управлінської основи. Їх практичне впровадження потребує перегляду традиційних моделей управління, формування нових механізмів координації взаємодії між учасниками інноваційного процесу, а також розвитку компетенцій персоналу, здатного працювати в умовах відкритих екосистем і цифрових платформ.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває трансформація інноваційного менеджменту залізничних підприємств, орієнтована на міжорганізаційну співпрацю та системний розвиток людського капіталу.

Важливим елементом сучасної моделі управління інноваціями виступає корпоративне партнерство, яке забезпечує об'єднання ресурсів, компетенцій і знань між підприємствами залізничного транспорту, технологічними компаніями, науково-освітніми установами та іншими стейкхолдерами. Така взаємодія сприяє прискоренню науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, зниженню інноваційних ризиків та підвищенню економічної доцільності впровадження цифрових рішень.

Спільні інноваційні проєкти дозволяють акумулювати значні інвестиційні ресурси, необхідні для впровад-

ження сенсорних систем, створення центрів обробки даних, розробки спеціалізованого програмного забезпечення та інтеграції цифрових платформ.

Також участь різних експертних груп підвищує прийнятність технологічних новацій й забезпечує їх адаптацію до реальних умов функціонування залізничної інфраструктури.

У запропонованій цифровій моделі інноваційного менеджменту партнерство розглядається як каталізатор двостороннього обміну, тобто перевізники отримують доступ до сучасних цифрових технологій, а партнери — до масштабних промислових кейсів для апробації та вдосконалення інноваційних рішень.

Такий підхід узгоджується з концепцією відкритих інновацій, відповідно до якої організації поєднують внутрішні та зовнішні джерела знань у процесі створення нової цінності.

Практика функціонування транспортної галузі свідчить про використання різних форм партнерства у реалізації інновацій.

Так, стратегічні альянси дозволяють компаніям спільно реалізовувати інноваційні проєкти, зберігаючи при цьому організаційну та господарську автономію.

Індустріальні кластери формують територіально або тематично інтегровані екосистеми, в межах яких відбувається обмін технологіями, виробничим досвідом, кадрами та знаннями, що забезпечує ефект синергії та зростання інноваційної активності.

Державно-приватне партнерство, в свою чергу, створює інституційні умови для реалізації капіталомістких інфраструктурних проєктів шляхом поєднання державних і приватних ресурсів, зокрема в рамках концесійних моделей типу "проєктування — будівництво — фінансування — експлуатація".

Поряд із розвитком партнерських відносин важливим чинником успішної цифрової трансформації інноваційного менеджменту є управління людським капіталом.

Ефективне впровадження цифрових технологій вимагає формування у персоналу нових компетенцій, зокрема у сфері аналітики даних, кібербезпеки, цифрового проєктування та управління складними інформаційними системами.

Розвиток цифрової грамотності та інноваційної культури працівників розглядається як один із базових елементів змін, оскільки саме людський капітал є носієм знань, креативних ідей та організаційної пам'яті. У межах моделі передбачається реалізація систематичних заходів, зокрема програм перепідготовки кадрів, стимулювання творчих ініціатив та залучення внутрішніх менторів, що забезпечує сталість інноваційного розвитку.

Узагальнено цифрову модель інноваційного менеджменту підприємств залізничної галузі доцільно представити як послідовний і водночас циклічний процес, що поєднує діагностику цифрової зрілості, формування партнерського портфеля, створення цифрового ядра управління інноваціями, розвиток людського капіталу та постійний моніторинг результатів із використанням механізмів зворотного зв'язку (Рис. 2).

Такий підхід формує відкриту інноваційну платформу, здатну оперативно реагувати на зміни попиту та технологічного середовища.

Досвід провідних залізничних компаній-операторів підтверджує, що комплексне впровадження цифрових



Рис. 2. Модель циклічного управління інноваційним розвитком підприємств залізничної галузі в умовах цифровізації

Джерело: розроблено авторами.

систем, поєднане з розвитком партнерських мереж і компетенцій персоналу, забезпечує зростання ефективності, інноваційної спроможності та конкурентоспроможності галузі (Табл. 1) [10].

Таблиця 1. Основні елементи цифрової моделі інноваційного менеджменту структурних підрозділів залізничного транспорту

Елемент моделі	Зміст та функціональне призначення	Очікуваний ефект
Аналіз цифрової зрілості	Оцінка стану ІТ-інфраструктури, систем управління даними та цифрових компетенцій персоналу	Виявлення прогалин та пріоритетів цифрової трансформації
Партнерські структури	Стратегічні альянси, індустріальні кластери, державно-приватне партнерство	Зниження інноваційних ризиків, доступ до ресурсів і технологій
Цифрове ядро управління	Платформи аналітики даних, імітаційного моделювання, сенсорні та телематичні системи	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Розвиток людського капіталу	Навчання, перепідготовка, формування інноваційної культури	Зростання адаптивності та креативності персоналу
Циклічність інновацій	Моніторинг результатів, оцінка показників, коригування стратегії	Забезпечення безперервності інноваційного розвитку

Джерело: складено авторами.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтверджує, що трансформація інноваційного менеджменту промислових підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах не може розглядатися як ізольований процес упровадження окремих цифрових рішень. Вона має системний характер і ґрунтується на поєднанні цифрової конвергенції, платформного підходу та розвитку корпоративного партнерства, що формує цілісну цифрову екосистему інноваційного розвитку галузі.

Обґрунтовано, що цифрова конвергенція — як інтеграція аналітики великих даних, сенсорних систем, штучного інтелекту та хмарних платформ — створює якісно нові можливості для управління інноваціями, зокрема шляхом переходу від фрагментарних управлінських рішень до екосистемної логіки. Саме така логіка дозволяє залізничному транспорту підвищувати гнучкість, адаптивність та швидкість реагування на зміни технологічного й ринкового середовища.

Доведено, що важливим організаційним механізмом реалізації цифрової трансформації інноваційного менеджменту виступає корпоративне партнерство, яке забезпечує акумуляцію фінансових, технологічних та інтелектуальних ресурсів. Використання різних форм партнерської взаємодії — стратегічних альянсів, індустріальних кластерів і державно-приватного партнерства — дозволяє знизити інноваційні ризики, скоротити інноваційні цикли та підвищити економічну доцільність реалізації цифрових проєктів у капіталомісткій залізничній інфраструктурі.

Встановлено, що ефективність запропонованої цифрової моделі інноваційного менеджменту безпосередньо залежить від рівня розвитку людського капіталу. Формування цифрових компетенцій, аналітичного мислення та інноваційної культури персоналу розглядається не як допоміжний, а як базовий елемент стійкості цифрової трансформації. Саме людський капітал забезпечує здатність підприємств інтегрувати технологічні рішення у реальні бізнес-процеси та забезпечувати безперервність інноваційного розвитку.

У контексті післявоєнного відновлення України результати дослідження мають особливу практичну значущість. Запропонований підхід узгоджується з цілями сталого розвитку та європейськими пріоритетами модернізації транспортної інфраструктури, поєднуючи цифрову модернізацію з підвищенням екологічної ефективності. Це дозволяє розглядати залізничний транспорт не лише як елемент логістичної системи, а як стратегічний драйвер економічного зростання, інновацій та структурної трансформації національної економіки.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на кількісне моделювання запропонованої цифрової моделі інноваційного менеджменту з використанням економіко-математичних та імітаційних методів. Це дозволить оцінити вплив окремих компонентів цифрової екосистеми (платформ, аналітичних

модулів, партнерських структур) на інноваційну результативність і фінансово-економічні показники діяльності підприємств транспортної галузі.

Окремого розвитку потребує розробка системи показників оцінювання цифрової зрілості та ефективності корпоративного партнерства в інноваційній діяльності залізниці. Формування інтегральних індексів дозволить забезпечити об'єктивність моніторингу трансформаційних процесів і стане інструментом підтримки управлінських рішень на стратегічному рівні.

Практичне впровадження запропонованої концепції вимагає її адаптації до специфіки організаційної структури, масштабів діяльності та регіональних умов функціонування окремих компаній. Водночас розроблена методична основа створює передумови для поетапної реалізації інноваційних проєктів у межах цифрової економіки та може бути використана як на рівні підприємств, так і при формуванні державної політики у сфері розвитку транспортної інфраструктури й інновацій.

Література:

1. Pasinovich I., Myskiv G. Ukrainian context of sustainable development and the role of business in its achievement. *Regional Science Policy & Practice*. Vol. 15, Issue 1 (February 2023), p. 161—181. DOI: 10.1111/rsp3.126
2. Li P., Guo X., Wang F., Zhang Q. Digital transformation and corporate innovation boundaries: role of supply chain concentration and transparency. *International Review of Financial Analysis*. 2025. Vol. 98. Art. 103922. DOI: 10.1016/j.irfa.2025.103922.
3. Jacyna-Golda I., Gavkalova N., Salwin M. Managing Innovation for a Sustainable Transport System: A Comparative Study of the EU and Ukraine. *Sustainability*. 2026. Vol. 18, No. 1. Article 504. DOI:10.3390/su18010504.
4. Задоя В.О. Цифровий потенціал маркетингового управління розвитком залізничного транспорту. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.15>
5. Technological Convergence and Innovation Management. URL: <https://www.nature.com/research-intelligence/nri-topic-summaries/technological-convergence-and-innovation-management-micro-220437> (дата звернення: 05.12.2025).
6. Чаркіна Т., Задоя В. Modern Approaches and Determinants of the Development of Customer-Oriented Railway Transport Based on Digital Communications // *The Future of Inclusion: Bridging the Digital Divide with Emerging Technologies (ITAF 2024)*. Lecture Notes in Networks and Systems. Vol. 1339. Singapore: Springer, 2026. P. 347—361. DOI: 10.1007/978-981-96-5013-2_21.
7. В.О. Задоя, Ю.В. Купцов. Вплив цифровізації на конкурентоспроможність пасажирських залізничних перевезень. *Review of transport economics and management*. Дніпро: Український державний університет науки і технологій (Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка Всеволода Лазаряна). 2023. Випуск 10 (26). 142—149 с.
8. Махін'ко І. Формування системи розвитку управлінського персоналу на різних фазах життєвого циклу компанії. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2025. Вип. 3 (103). С. 58—64. DOI: 10.32782/bsnau-2025.3.9.
9. Digital transformation for sustainable mobility — with Railigent X. URL: <https://www.mobility.siemens.com/global/en/portfolio/digital-solutions-software/digital-services/railigent-x.html> (дата звернення: 11.12.2025).
10. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28 (2). P. 118—144. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.

References:

1. Pasinovich, I. and Myskiv, G. (2023), "Ukrainian context of sustainable development and the role of business in its achievement", *Regional Science Policy & Practice*, vol. 15, no. 1, pp. 161—181. DOI: 10.1111/rsp3.126
2. Li, P., Guo, X., Wang, F. and Zhang, Q. (2025), "Digital transformation and corporate innovation boundaries: role of supply chain concentration and transparency", *International Review of Financial Analysis*, Vol. 98, Art. 103922. DOI: 10.1016/j.irfa.2025.103922.
3. Jacyna-Golda, I., Gavkalova, N. and Salwin, M. (2026), "Managing Innovation for a Sustainable Transport System: A Comparative Study of the EU and Ukraine", *Sustainability*, Vol. 18, No. 1, Article 504. DOI:10.3390/su18010504.
4. Zadoia, V. O. (2022), "Digital potential of marketing management for the development of railway transport", *Efektivna ekonomika*, vol. 11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.15>
5. Nature (2025), "Technological Convergence and Innovation Management", available at: <https://www.nature.com/research-intelligence/nri-topic-summaries/technological-convergence-and-innovation-management-micro-220437> (Accessed 05.12.2025).
6. Charkina, T. and Zadoia, V. (2026), "Modern Approaches and Determinants of the Development of Customer-Oriented Railway Transport Based on Digital Communications", *The Future of Inclusion: Bridging the Digital Divide with Emerging Technologies (ITAF 2024)*. Lecture Notes in Networks and Systems, Vol. 1339, Springer, Singapore, pp. 347-361. DOI: 10.1007/978-981-96-5013-2_21.
7. Zadoia, V.O. and Kuptsov, Yu.V. (2022), "The impact of digitalization on the competitiveness of passenger rail transport", *Review of Transport Economics and Management*, vol. 10 (26), pp. 142—149.
8. Makhin'ko, I. (2025), "Formation of a management personnel development system at different phases of the company's life cycle", *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, vol. 3 (103), pp. 58—64. DOI: 10.32782/bsnau.2025.3.9.
9. Siemens Mobility (2025), "Digital transformation for sustainable mobility — with Railigent X", available at: <https://www.mobility.siemens.com/global/en/portfolio/digital-solutions-software/digital-services/railigent-x.html> (Accessed 11.12.2025).
10. Vial, G. (2019), "Understanding digital transformation: A review and a research agenda", *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 28 (2), pp. 118—144. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.

Стаття надійшла до редакції 14.01.2026 р.

О. П. Зоря,

*д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів, економічних досліджень і туризму,
Полтавський державний аграрний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5916-4689>

І. О. Яснолоб,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва і права,
Полтавський державний аграрний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3826-8745>

О. С. Малиш,

аспірант, Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0854-8356>

О. А. Будніков,

аспірант, Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-2822-8807>

Д. В. Перерва,

аспірант, Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6980-4380>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.138

ІННОВАЦІЙНА АКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ РЕГІОНУ В КОНТЕКСТІ ІНСТИТУЦІЙНИХ ТА ФІНАНСОВИХ ДЕТЕРМІНАНТ ПРИЙНЯТТЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РІШЕНЬ

O. Zoria,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance,
Economic Research and Tourism, Poltava State Agrarian University*

I. Yasnolob,

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship
and Law, Poltava State Agrarian University*

O. Malysh,

Postgraduate Student, Poltava State Agrarian University

O. Budnikov,

Postgraduate Student, Poltava State Agrarian University

D. Pererva,

Postgraduate Student, Poltava State Agrarian University

INNOVATIVE ACTIVITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE REGION IN THE CONTEXT OF INSTITUTIONAL AND FINANCIAL DETERMINANTS OF INVESTMENT DECISION-MAKING

У статті здійснено теоретико-методичне обґрунтування сутності та параметрів інноваційної активності підприємств аграрної сфери регіону і визначено інституційні й фінансові детермінанти прийняття інвестиційних рішень, через які формується інноваційно-інвестиційний клімат, відтворюються стимули до технологічного оновлення й забезпечується підвищення конкурентоспроможності аграрного виробництва в умовах невизначеності та зростання ризиків. У ро-

боті уточнено зміст і структуру інноваційної активності підприємств аграрної сфери регіону. Систематизовано чинники, що визначають інноваційно-інвестиційний клімат, з акцентом на інституційні та фінансові параметри. Обґрунтовано механізм впливу інституційних детермінант на інвестиційну поведінку підприємств. Визначено роль фінансових детермінант у забезпеченні інвестиційних рішень і масштабуванні інновацій на аграрних підприємствах. Запропоновано систему індикаторів для оцінювання інноваційної активності та інноваційно-інвестиційного клімату на регіональному рівні з орієнтацією на підтримку управлінських рішень.

The article provides a theoretical and methodological justification of the essence and parameters of the innovative activity of enterprises in the agricultural sector of the region and identifies the institutional and financial determinants of investment decision-making, through which the innovative and investment climate is formed, incentives for technological renewal are recreated and the competitiveness of agricultural production is increased in conditions of uncertainty and increased risks. The work clarifies the content and structure of the innovative activity of enterprises in the agricultural sector of the region. It is determined that the innovative activity of business entities has a multidimensional nature and is formed as an interaction of basic prerequisites, process dynamics and evaluation results. Its reproduction is determined not only by the presence of innovative infrastructure and the qualities of the environment, but also by the real possibilities of implementing technologies, the intensity of innovative processes, the development of marketing of innovations and the effectiveness of diffusion and commercialization. This is reflected in financial results, the growth of investment and innovation potential and the formation of strategic guidelines that act as integral indicators of the ability of agricultural enterprises to convert knowledge and technology into economic value. The factors that determine the innovation and investment climate are systematized, with an emphasis on institutional and financial parameters. The mechanism of the influence of institutional determinants on the investment behavior of enterprises is substantiated. The role of financial determinants in ensuring investment decisions and scaling innovations at agricultural enterprises is determined. A system of indicators is proposed for assessing innovation activity and innovation and investment climate at the regional level with an orientation towards supporting management decisions. The practical significance of the study is that increasing the innovation activity of agricultural enterprises in the region requires synchronization of institutional changes and financial instruments with the real needs of technological renewal.

Ключові слова: інноваційна активність, аграрні підприємства, інвестиційні рішення, інвестиційний клімат, інституційні детермінанти, фінансові детермінанти, інвестиційно-інноваційний розвиток, регіональний розвиток.

Key words: innovative activity, agricultural enterprises, investment decisions, investment climate, institutional determinants, financial determinants, investment and innovative development, regional development.

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

Сучасний етап розвитку аграрної сфери України характеризується одночасним посиленням зовнішніх викликів і внутрішніх структурних обмежень, що безпосередньо впливають на інноваційну активність підприємств та якість інвестиційних рішень. Воєнні ризики, логістичні розриви, цінова й процентна волатильність, дефіцит довгострокового фінансування, а також кліматична мінливість і посилення вимог до якості та простежуваності продукції на зовнішніх ринках підвищують

"вартість помилки" в інвестуванні. За таких умов інноваційна активність аграрних підприємств набуває критичного значення як інструмент збереження продуктивності, підвищення ресурсоефективності та забезпечення стійкості виробничих систем у регіональному вимірі.

Водночас інновації в аграрній сфері не можуть розглядатися як суто технологічне оновлення. Їх реальна динаміка визначається тим, наскільки підприємства здатні ухвалювати та реалізовувати інвестиційні рішення в межах чинних "правил гри" та фінансових можливостей. Саме тому ключова проблематика дослідження концентрується на інституційних та фінансових детермінантах, які формують стимули до інвестування, впли-

вають на ризиковість проєктів, доступ до капіталу, горизонт планування та очікувану дохідність інновацій. Нерівномірність регіонального розвитку, відмінності у якості інфраструктури, управлінських практиках і доступі до фінансових інструментів зумовлюють суттєву диференціацію інноваційної активності підприємств навіть у межах одного регіону.

Актуальність проведення дослідження посилюється тим, що у практиці управління інвестиційно-інноваційними процесами нерідко домінують фрагментарні підходи: інновації оцінюються за окремими показниками, а інвестиційні рішення приймаються без належного врахування інституційної якості середовища та фінансових обмежень. Це ускладнює ідентифікацію "вузьких місць" розвитку, знижує обґрунтованість управлінських інтервенцій і не дозволяє сформувати цілісні механізми підтримки інновацій у аграрній сфері регіону. Відтак виникає потреба у науково вивіреному узагальненні детермінант інвестиційних рішень та їх зв'язку з інноваційною активністю підприємств, що забезпечить підґрунтя для удосконалення регіональної політики, інструментів фінансування та управлінських практик у аграрному секторі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методичні підходи до пояснення та поглиблення розуміння інноваційної активності підприємств аграрної сфери в контексті інституційних і фінансових детермінант прийняття інвестиційних рішень широко представлені у сучасній науковій літературі. У працях вітчизняних дослідників висвітлено концептуальні засади формування інвестиційно-інноваційного потенціалу аграрних підприємств, роль інституційного середовища (регуляторні вимоги, якість державної підтримки, податкові стимули, захист прав власності, рівень трансакційних витрат) та фінансових чинників (доступність і вартість капіталу, кредитні обмеження, ризиковість аграрного виробництва, страхові та гарантійні механізми) у визначенні інвестиційної поведінки бізнесу. Значну увагу приділено системному та процесному підходам до управління інноваціями, оцінюванню ефективності інвестиційних проєктів, побудові показників результативності та фінансово-економічної безпеки, а також узгодженню інтересів ключових стейкхолдерів (власників, менеджменту, фінансових інституцій), держави, партнерів по ланцюгах створення вартості) у процесі реалізації інноваційних перетворень. Вагомий внесок у формування цих наукових положень зробили: Безкровний О. [1], Бірак Є. [9], Білик О. [1], Будніков О. [4], Бурлаков В. [10], Вебер Б. [4], Гарбар Ж. [2], Дацій О. [3], Дендебера О. [11], Ємець О. [14], Зоря С. [5, 6], Корженівська Н. [7], Кузьома В. [8], Кушнір В. [7], Майбородюк К. [2], Мауер Д. [5], Мисник Т. [6], Михайлик О. [9], Мовчун С. [14], Непочатенко О. [12], Ніколюк О. [10], Пархоменко Р. [1], Павлюк С. [8], Півторак В. [11], Салогуб В. [1], Соколюк К. [12], Соколюк С. [12], Старинець О. [13], Судук Н. [14], Сус Т. [14], Тетью А. [15], Цюпа О. [14], Юрій Т. [11]. та інші. На основі аналізу публікацій вищезазначених авторів, ми вважаємо, що проблеми інноваційної активності підприємств аграрної сфери регіону в контексті інституційних та фінан-

сових детермінант прийняття інвестиційних рішень досліджені досить широко, проте недостатньо, що потребує подальших наукових досліджень у даному напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає в теоретико-методичному обґрунтуванні сутності та параметрів інноваційної активності підприємств аграрної сфери регіону, а також у визначенні інституційних і фінансових детермінант інвестиційних рішень, через які формується інноваційно-інвестиційний клімат, відтворюються стимули до технологічного оновлення та забезпечується підвищення конкурентоспроможності аграрного виробництва в умовах невизначеності та зростання ризиків.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання дослідження: уточнити зміст і структуру інноваційної активності підприємств аграрної сфери регіону; систематизувати чинники, що визначають інноваційно-інвестиційний клімат, з акцентом на інституційні та фінансові параметри; обґрунтувати механізм впливу інституційних детермінант на інвестиційну поведінку підприємств; визначити роль фінансових детермінант у забезпеченні інвестиційних рішень і масштабуванні інновацій; запропонувати систему індикаторів для оцінювання інноваційної активності та інноваційно-інвестиційного клімату на регіональному рівні з орієнтацією на підтримку управлінських рішень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Як зазначалося нами у попередніх дослідженнях [5], розвиток сільського господарства завжди є пріоритетним питанням для аграрних країн, які характеризуються залежністю економіки від аграрного сектору, тобто внесок до ВВП країни та її зайнятості є доволі значним, вони володіють великими площами угідь, призначених для вирощування сільськогосподарських культур та розведення тварин, займають значну питому вагу у світовому експорті продовольства та несуть в собі соціокультурну важливість.

Необхідно наголосити, що "зростаюча внутрішня та зовнішня конкуренція підвищують значення нововведень та змін у процесі виробничо-господарської діяльності підприємств аграрного сектору, втілення яких у нові технології забезпечує необхідний рівень економічної стійкості відповідних господарюючих суб'єктів. Широке впровадження інновацій в усіх напрямках діяльності підприємств аграрного сектору забезпечує їх успішне функціонування і надає конкурентні переваги на довготривалу перспективу. Стратегічна спрямованість на здійснення інноваційних зрушень в аграрному секторі свідчить про завершення епохи спонтанних, хаотичних ринкових перетворень" [12].

Слушною є думка про те, що "структурні трансформації в економіці України та зміни в умовах ведення бізнесу спонукають власників аграрних підприємств до пошуків інноваційних стратегій для підвищення стійкості їх підприємства та конкурентоспроможності виробленої продукції. Такі виклики як нестабільне інвестиційне



Рис. 1. Концептуальна модель інноваційної активності суб'єктів господарювання аграрної сфери регіону

Джерело: сформовано авторами на основі [1—15].

середовище, недосконала інноваційна інфраструктура та обмежена соціально-економічна підтримка з боку держави, продовжують стримувати розвиток агропромислового сектору України" [11].

У той же час, "впровадження інновацій в будь-якій сфері діяльності, зокрема в сільському господарстві, потребує значних вкладень, які не завжди є у підприємств, тому для реалізації інноваційних ідей доцільно залучати інвестиції, які б могли покрити первинні затрати на придбання інноваційних технологій на початковому їх використанні" [13].

Як справедливо наголошують деякі автори, "розвиток інноваційної діяльності в аграрному секторі значною мірою стримується низкою системних проблем - обмеженим інвестиційним потенціалом, недостатньо розвинутою інноваційною інфраструктурою, а також непослідовною соціально-економічною підтримкою з боку держави" [10].

Ми погоджуємося з тим, що "ключовими факторами успішної інтеграції інновацій у стратегічне управління є адаптивні стратегії розвитку, систематичні інвестиції в наукові дослідження та цифрова трансформація" [7]. Відповідно до цього, слушною є думка, що "успішні підприємства стратегічно підходять до планування інвестицій, враховуючи фінансові можливості та перспективи розвитку. Крім того, вони залучають зовнішніх інвесторів, що сприяє залученню додаткових фінансових ресурсів" [9].

Проведені нами на попередніх етапах дослідження, дали змогу дійти висновку, що "інвестиції служать засобом формування оптимальних пропорцій суспільного відтворення і є компонентом інвестиційної діяльності,

з іншого, вони створюють інститут формування оптимальних пропорцій суспільного розвитку і є елементом умов їх реалізації" [6].

Як відомо, інноваційна активність суб'єктів господарювання в аграрній сфері перебуває у тісному взаємозв'язку з динамікою їхньої інноваційної діяльності, оскільки саме вона формує спроможність підприємств до технологічного оновлення, підвищення продуктивності та випуску конкурентоспроможної продукції. Для аграрного сектору це має особливе значення, адже інновації тут проявляються не лише у створенні нових продуктів, а й у впровадженні сучасних технологій вирощування і переробки, цифрових рішень для управління ресурсами, енергоощадних підходів, а також практик сталого землекористування. Відповідно, масштаб і результативність інновацій визначаються здатністю підприємства системно акумулювати знання, адаптувати досягнення науково-технічного прогресу та інтегрувати передовий виробничий досвід у щоденні бізнес-процеси.

Поглиблене дослідження інноваційної активності аграрних підприємств потребує об'єктивної оцінки не лише фінансових результатів інновацій, але й організаційно-управлінських умов їх формування та реалізації. Йдеться про якість управлінських рішень щодо вибору інноваційних пріоритетів, наявність компетенцій персоналу, ефективність внутрішніх комунікацій, здатність до проєктного управління, а також про рівень взаємодії з науковими установами, дорадчими службами, поставальниками технологій і фінансовими інституціями. Саме ці чинники визначають, чи буде інноваційний процес епізодичним, або ж перетвориться на сталі відтво-

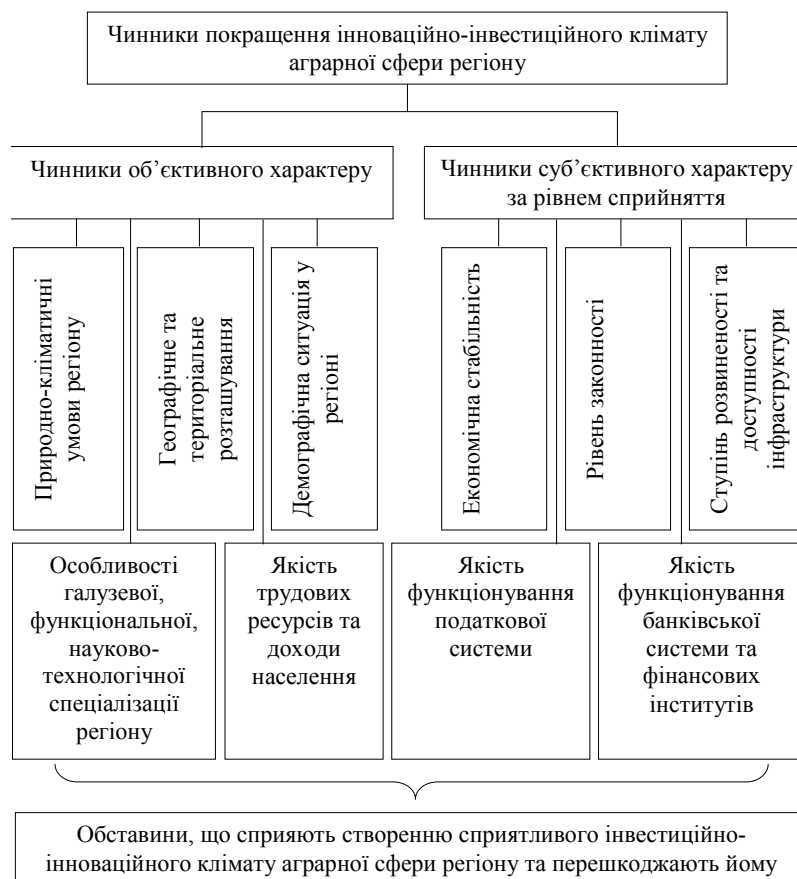


Рис. 2. Фактори, що впливають на інвестиційно-інноваційний клімат аграрної сфери регіону

Джерело: сформовано авторами на основі [1—15].

рювані практики, що забезпечують довгострокові конкурентні переваги.

Важливо враховувати, що інноваційна діяльність у аграрному бізнесі відбувається в умовах підвищеної невизначеності: сезонності виробництва, залежності від природно-кліматичних факторів, коливань цін на продукцію і ресурси, логістичних обмежень та ризиків збуту. За таких обставин зростає роль адекватного інструментарію стимулювання інновацій, який має узгоджуватися з поточною економічною кон'юктурою та ресурсними можливостями підприємства. Це означає необхідність поєднання фінансових механізмів, організаційних рішень та інституційних практик.

У межах такого підходу доцільно виділити компоненти, які мають пріоритетний вплив на інтенсивність розроблення та впровадження інновацій на аграрних підприємствах. До них належать: ресурсно-фінансове забезпечення інноваційних проєктів; управлінська спроможність і якість корпоративного управління; доступ до знань, технологій та консультаційної підтримки; інноваційна культура й мотивація персоналу; цифрова зрілість підприємства; організація виробничих процесів і технологічна дисципліна; а також ринкові стимули (попит на якісніші продукти, вимоги до простежуваності, стандарти безпечності та критерії сталого розвитку). Сукупна дія зазначених складових визначає не тільки швидкість упровадження інновацій, а й їхню економічну віддачу та стійкість отриманих ефектів у часі.

Отже, інноваційну активність суб'єктів господарювання аграрної сфери доцільно розглядати як комплексну характеристику, що відображає одночасно і результати, і передумови інноваційного розвитку. Такий підхід створює підґрунтя для формування практичних рекомендацій щодо посилення інноваційної динаміки підприємств: від підвищення якості управління та забезпечення фінансування до вдосконалення взаємодії з інноваційною інфраструктурою й адаптації інструментів стимулювання до реальних викликів аграрного виробництва.

Подана на рис. 1 концептуальна модель інноваційної активності суб'єктів господарювання аграрної сфери регіону відображає її як складну багатовимірну систему, у якій поєднуються як умови, механізми реалізації та результати інноваційних змін. У такому трактуванні інноваційна активність виходить за межі "факту впровадження новачки" й розглядається як здатність аграрних підприємств і пов'язаних із ними суб'єктів забезпечувати безперервний цикл створення, освоєння та поширення технологічних і організаційних нововведень у межах регіонального господарського простору.

Сутнісна логіка моделі ґрунтується на тому, що інноваційні перетворення в аграрному секторі формуються під впливом середовищних та інфраструктурних умов, які визначають "якість старту" інновацій. У регіоні це проявляється через доступ до інноваційних сервісів і знань (дорадництво, наука, технологічні провайдери), функціонування правил і стимулів (регуляторні вимоги, підтримка, захист прав, умови конкуренції), а також че-

рез сформованість інноваційного клімату, що підтримує кооперацію, довіру та обмін компетенціями. Для аграрно розвинутих територій така сукупність умов має критичне значення, оскільки визначає можливість швидко адаптуватися до цінової та кліматичної мінливості, ресурсних обмежень і логістичних ризиків, не втрачаючи технологічної траєкторії розвитку.

Інноваційна активність, сформована на відповідних передумовах, набуває прикладного змісту через динаміку інноваційних процесів: темпи оновлення технологій, інтенсивність впровадження нових рішень, рівень технологічної прогресивності та організаційну "напругу" змін. Для аграрних підприємств це означає не тільки оновлення машинно-технологічної бази, а й модернізацію технологій вирощування та утримання, цифровізацію управління, удосконалення логістики, стандартизацію якості, підвищення енерго- та ресурсоефективності. Власне, інноваційність у цьому контексті є показником здатності підприємства стабільно виробляти кращий результат за тих самих або менших витрат ресурсів і часу, забезпечуючи конкурентоспроможність у мінливому зовнішньому середовищі.

Окремого акценту набуває те, що інновація в аграрній сфері стає економічно значущою лише тоді, коли забезпечено перехід від технологічного рішення до ринкового результату. Йдеться про можливість практичного впровадження нових технологій і випуску нової продукції, розвиток маркетингу нововведень, а також дифузії та комерціалізації інновацій. Саме ці механізми з'єднують виробничо-технологічний прогрес із попитом, каналами збуту, вимогами до якості та стандартів, даючи змогу масштабувати ефект у межах підприємства та регіональної агросистеми.

Результативність такої системи об'єктивується через індикативні виміри, які відображають фінансовий ефект, інвестиційно-інноваційний потенціал і стратегічні орієнтири розвитку. Фінансові результати фіксують "короткий контур" віддачі інновацій (прибутковість, продуктивність, економію ресурсів), тоді як інвестиційно-інноваційний потенціал характеризує спроможність підтримувати оновлення в довгостроковому періоді (доступ до капіталу, здатність фінансувати модернізацію, стійкість до ризиків). Стратегічні індикатори, своєю чергою, пов'язують інноваційні рішення з цілями розвитку підприємства й регіону, що особливо важливо для аграрно розвинутих територій, де інновації мають забезпечувати не лише приріст виробництва, а й підвищення технологічної та фінансової стійкості, якості продукції та конкурентних позицій на внутрішніх і зовнішніх ринках.

Сформована концепція інноваційної активності суб'єктів господарювання аграрної сфери регіону логічно потребує уточнення умов її відтворення та масштабування, адже інновації не реалізуються у "вакуумі", а залежать від якості інвестиційно-інноваційного клімату території. Саме тому доцільним є подальший аналіз сукупності детермінант, які формують сприятливе середовище для залучення капіталу, поширення нововведень і зниження ризиків у аграрному секторі (узагальнення таких детермінант подано на рис. 2).

Отже, подана на рис. 2 система чинників демонструє, що інноваційно-інвестиційний клімат аграрної сфери регіону має комплексну природу і визначається взає-

модією умов різного походження. Його якість формується під впливом як відносно стабільних територіальних характеристик, так і інституційно-економічних параметрів, що задають "правила гри" для інвестора, виробника та фінансових посередників. Такий підхід дозволяє розглядати клімат не лише як сукупність економічних показників, а як цілісне середовище, у якому поєднуються ресурсні можливості, керованість ризиків, передбачуваність регулювання та спроможність інфраструктури підтримувати інноваційні процеси.

Важливою методичною особливістю моделі є розмежування чинників за їх природою та способом прояву: поряд з об'єктивно зумовленими умовами функціонують чинники суб'єктивного характеру, що відображають сприйняття та оцінку ризиків учасниками ринку. Для аграрних регіонів об'єктивний контур задається насамперед природно-кліматичними умовами, географічним положенням, рівнем територіального розвитку та демографічною ситуацією. Саме ці параметри визначають виробничу спеціалізацію, сезонність, структуру витрат, потребу в технологіях адаптації до кліматичної мінливості та загальний потенціал формування конкурентних переваг у сільському господарстві та агропереробній сфері.

Разом із тим, навіть за сприятливих природно-ресурсних передумов інвестиційна динаміка стримується, якщо регіон не демонструє достатньої якості людського капіталу та доходів населення, що прямо впливає на продуктивність праці, здатність засвоювати технологічні інновації та підтримувати технологічну дисципліну. У аграрній сфері це проявляється через доступність кваліфікованих кадрів, рівень аграрної освіти й дорадництва, готовність персоналу працювати з цифровими рішеннями, точним землеробством, сучасною технікою та стандартами якості. У підсумку трудові ресурси виступають не лише фактором виробництва, а й ключовою умовою інноваційної дифузії та зниження операційних ризиків.

Суб'єктивний контур чинників акцентує увагу на довірі до інституцій та передбачуваності економічного середовища. У цьому контексті інвестиційні рішення в аграрному секторі залежать від відчуття економічної стабільності, якості правового поля, а також від спроможності державних та місцевих інституцій забезпечити виконання правил і захист прав власності. Для інвестора важливими стають прозорість адміністративних процедур, зменшення регуляторної невизначеності, послідовність податкової політики та мінімізація ризиків вибіркового правозастосування, що в сукупності знижує премію за ризик і здешевлює залучення капіталу.

Окрему роль у формуванні інвестиційно-інноваційного клімату відіграє якість функціонування податкової системи та фінансової інфраструктури. Ефективне адміністрування податків і прогнозованість податкового навантаження полегшують довгострокове планування, тоді як доступність банківських продуктів, кредитних ресурсів, страхових інструментів і спеціалізованих фінансових інститутів створює можливості для фінансування інноваційних проєктів, модернізації техніко-технологічної бази та покриття сезонної потреби в оборотному капіталі. Для аграрної сфери, де ризики врожайності, цін і логістики мають підвищену вагу, саме розви-

неність фінансових інститутів часто визначає здатність підприємств інвестувати без надмірного зростання фінансової вразливості.

Таким чином, даний підхід дозволяє інтерпретувати інноваційно-інвестиційний клімат аграрного регіону як результат дії обставин, що одночасно можуть і підтримувати, і гальмувати інвестиційні та інноваційні процеси. Практична цінність такої систематизації полягає в можливості виокремлювати керовані компоненти середовища (інституційні, інфраструктурні, фінансові, податкові) та обґрунтовувати пріоритети регіональної політики й управлінських рішень підприємств, спрямованих на зниження ризиків, підвищення довіри інвесторів і стимулювання технологічного оновлення аграрної сфери.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнення отриманих результатів дає підстави стверджувати, що інноваційна активність суб'єктів господарювання аграрної сфери регіону має багатовимірну природу й формується як взаємодія базових передумов, процесної динаміки та оцінних результатів. Її відтворення визначається не лише наявністю інноваційної інфраструктури та якостями середовища, а й реальними можливостями впровадження технологій, інтенсивністю інноваційних процесів, розвитком маркетингу нововведень та ефективністю дифузії й комерціалізації. У підсумку це відображається у фінансових результатах, нарощуванні інвестиційно-інноваційного потенціалу та формуванні стратегічних орієнтирів, що виступають інтегральними індикаторами здатності аграрних підприємств перетворювати знання і технології на економічну цінність.

Водночас прийняття інвестиційних рішень в аграрній сфері регіону перебуває під визначальним впливом інституційних і фінансових детермінант, які формують інноваційно-інвестиційний клімат як систему умов, що одночасно може стимулювати або стримувати інноваційні зрушення. Об'єктивні чинники (природно-кліматичні умови, географічно-територіальні особливості, демографічні параметри) задають рамки виробничих можливостей і ризиків, тоді як суб'єктивно сприймані чинники (економічна стабільність, якість законодавчого поля, розвиненість і доступність інфраструктури) безпосередньо впливають на очікування інвесторів, вартість капіталу та горизонти планування. У цьому контексті ключового значення набуває функціональна спроможність податкової системи, якість роботи банківського сектору та фінансових інституцій, а також людський капітал і доходи населення як фактори, що визначають фінансові можливості підприємств і швидкість поширення інновацій.

Практичні імплікації проведеного дослідження полягають у тому, що підвищення інноваційної активності аграрної сфери регіону потребує синхронізації інституційних змін і фінансових інструментів із реальними потребами технологічного оновлення. Пріоритетними є заходи, спрямовані на зниження трансакційних витрат і невизначеності для інвестора, розширення доступу до фінансування (через розвиток фінансової інфраструктури та інструментів довгострокового капіталу), а також

підтримку механізмів комерціалізації й дифузії інновацій. Такий підхід дає змогу перейти від фрагментарного впровадження новацій до стійкої моделі інвестиційно-інноваційного розвитку, у межах якої інноваційні рішення стають економічно обґрунтованими, керованими та відтворюваними на рівні аграрної сфери регіону.

Література:

1. Безкровний О.В., Зоря О.П., Білик О.Р., Пархоменко Р.М., Салогуб В.В. Конкурентний потенціал агроформувань як основа для активізації інвестиційної діяльності в аграрному секторі. Здобутки економіки: перспективи та інновації, 2025. № 18. URL: <https://econpr.com.ua/index.php/journal/article/view/481/440> (дата звернення: 15.01.2026).
2. Гарбар Ж.В., Майбородюк К.С. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств України. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 12. С. 18—22.
3. Даций О.І. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності в агропромисловому комплексі України. Проблеми інвестиційно-інноваційного розвитку. 2011. № 1. С. 65—76.
4. Зоря О.П., Будніков О.А., Вебер Б.С. Розроблення методичних підходів до оцінки сталого розвитку сільських територій з аграрною спеціалізацією для формування їх інвестиційного потенціалу. Цифрова економіка та економічна безпека, 2025. Вип. 2 (17). С. 400—405.
5. Зоря О.П., Зоря С.П., Мауер Д.Р. Напрями інвестиційно-інноваційного розвитку аграрного виробництва України в умовах євроінтеграційних змін та продовольчих викликів. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. Вип. 8 (08). С. 83—88.
6. Зоря О.П., Зоря С.П., Мисник Т.Г. Теоретико-методичні підходи формування концепції інвестиційного забезпечення розвитку аграрного виробництва. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. Вип. 9 (09). С. 127—132.
7. Корженівська Н.Л., Кушнір В.О. Роль інновацій у формуванні стратегічного менеджменту аграрних підприємств у післякризовий період. Причорноморські економічні студії. 2024. № 89. С. 160—163.
8. Кузьома В.В., Павлюк С.І. Інвестиційно-інноваційний механізм формування конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5 (3). С. 336—345.
9. Михайлик О., Бірак Є. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3350/3277> (дата звернення: 15.01.2026).
10. Ніколюк О.В., Бурлаков В.С. Сучасний стан інноваційно-інвестиційної діяльності аграрного бізнесу. Економіка харчової промисловості. 2025. № 3. С. 36—43.
11. Півторак В.С., Юрій Т.П., Дендебера О.П. Проблеми та перспективи підвищення інноваційно-інвестиційної активності малого аграрного підприємництва. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4731/4672> (дата звернення: 15.01.2026).

12. Соколюк С., Соколюк К., Непочатенко О. Фінансування інноваційної діяльності та аналіз ефективності використання фінансових ресурсів аграрних підприємств. Економіка та суспільство. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1056/1013> (дата звернення: 15.01.2026).

13. Старинець О.Г. Інвестиційне забезпечення інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. № 57. С. 87—90.

14. Сус Т., Судук Н., Ємець О., Мовчун С., Цюпа О. Інноваційний розвиток аграрного сектора: моделі фінансування та оцінка впливу фінансування на регіональному рівні. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2023. № 2 (49). С. 181—193.

15. Тетю А.П. Аналіз сучасного стану інвестиційної діяльності агропромислових підприємств України. Economics: Time Realities. 2025. № 1 (77). С. 71—77.

References:

1. Bezkravnyi, O.V., Zoria, O.P., Bilyk, O.R., Parkhomenko, R.M. and Salohub, V.V. (2025), "Competitive potential of agricultural formations as a basis for activating investment activity in the agricultural sector", *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, vol. 18, available at: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/481/440> (Accessed 15 January 2026).

2. Harbar, Zh.V. and Maiborodiuk, K.S. (2021), "Investment support for innovative development of agricultural enterprises of Ukraine", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 12, pp. 18—22.

3. Datsii, O.I. (2011), "Financial support of innovative activity in the agro-industrial complex of Ukraine", *Problemy investytsiino-innovatsiinoho rozvytku*, vol. 1, pp. 65—76.

4. Zoria, O.P., Budnikov, O.A. and Veber, B.S. (2025), "Development of methodological approaches to assessing the sustainable development of rural areas with agricultural specialization for the formation of their investment potential", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 2 (17), pp. 400—405.

5. Zoria, O.P., Zoria, S.P. and Mauer, D.R. (2023), "Directions of investment and innovative development of agricultural production in Ukraine in the context of European integration changes and food challenges", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 8 (08), pp. 83—88.

6. Zoria, O.P., Zoria, S.P. and Mysnyk, T.H. (2023), "Theoretical and methodological approaches to forming the concept of investment support for the development of agricultural production", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 9 (09), pp. 127—132.

7. Korzhenivska, N.L. and Kushnir, V.O. (2024), "The role of innovations in the formation of strategic management of agricultural enterprises in the post-crisis period", *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 89, pp. 160—163.

8. Kuzoma, V.V. and Pavliuk, S.I. (2020), "Investment and innovation mechanism for forming the competitiveness of agricultural enterprises in conditions of sustainable development", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, T. 5 (3), pp. 336—345.

9. Mykhailik, O. and Birak, Ye. (2023), "Investment and innovation activities of enterprises under martial law", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 58, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3350/3277> Accessed 15 January 2026).

10. Nikoliuk, O.V. and Burlakov, V.S. (2025), "Current state of innovation and investment activity of agricultural business", *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, vol. 3, pp. 36—43.

11. Pivtorak, V.S., Yurii, T.P. and Dendebera, O.P. (2024), "Problems and prospects for increasing the innovation and investment activity of small agricultural enterprises", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 67, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4731/4672> Accessed 15 January 2026).

12. Sokoliuk, S., Sokoliuk, K. and Nepochatenko, O. (2021), "Financing of innovative activities and analysis of the efficiency of using financial resources of agricultural enterprises", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 34, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1056/1013> Accessed 15 January 2026).

13. Starynets, O. H. (2020), "Investment support for innovative activities of agricultural enterprises", *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 57, pp. 87—90.

14. Sus, T., Suduk, N., Yemets, O., Movchun, S. and Tsiupa, O. (2020), "Innovative development of the agricultural sector: financing models and assessment of the impact of financing at the regional level", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 2(49), pp. 181—193.

15. Tetiu, A.P. (2025), "Analysis of the current state of investment activity of agro-industrial enterprises of Ukraine", *Economics: Time Realities*, vol. 1 (77), pp. 71—77.

Стаття надійшла до редакції 15.01.2026 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

П. Г. Перерва,

д. е. н., професор, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,
Національний технічний університет "ХПІ"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6256-9329>

Т. О. Кобелева,

д. е. н., професор, професорка кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,
Національний технічний університет "ХПІ"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6618-0380>

Є. С. Шейн,

аспірант, Національний технічний університет "ХПІ"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0101-5293>

Д. А. Нечепоренко,

аспірант, Національний технічний університет "ХПІ"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-0550-3615>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.146

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ І СТАРТАП-СТУДІЯМИ ПІДПРИЄМСТВ ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛІ: ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІННОВАЦІЙ ТА ІНФОРМАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

P. Pererva,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Business Economics
and International Economic Relations, National Technical University "KhPI"

T. Kobielieva,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Business Economics
and International Economic Relations, National Technical University "KhPI"

Ye. Shein,

Postgraduate student, National Technical University "KhPI"

D. Necheporenko,

Postgraduate student, National Technical University "KhPI"

**BUSINESS PROCESS MANAGEMENT AND STARTUP STUDIOS OF E COMMERCE ENTERPRISES:
ASSESSING THE COMPETITIVENESS OF INNOVATIONS AND INFORMATION POTENTIAL**

У статті досліджено теоретико-методичні засади управління бізнес-процесами підприємств інтернет-торгівлі в умовах цифровізації. Особливу увагу приділено функціонуванню стартап-студій як інноваційних структур, що забезпечують серійне створення та масштабування нових бізнес-моделей. Обґрунтовано необхідність комплексного підходу до оцінки конкурентоспроможності інноваційних рішень, що впроваджуються в електронній комерції. Розроблено науково-методичний підхід до оцінювання інформаційного потенціалу підприємства як базового ресурсу для оптимізації бізнес-процесів та підвищення ринкової стійкості. Доведено, що синергія ефективного управління стартап-проєктами та повноцінного використання інформаційних активів є визначальним фактором формування стратегічних конкурентних переваг на ринку інтернет-торгівлі. Запропоновано систему критеріїв та показників оцінки конкурентоспроможності інновацій та інформаційного потенціалу підприємств інтернет торгівлі. Результати дослідження демонструють, що конкурентоспроможність підприємств інтернет торгівлі визначається здатністю інтегрувати процесне управління з інноваційною гнучкістю стартап студій, ефективно використовувати інформаційний потенціал та забезпечувати системну підтримку інноваційних рішень.

The article presents a comprehensive study of the theoretical and methodological foundations of business process management in e-commerce enterprises under the conditions of digital economic transformation. Particular attention is paid to the functioning of startup studios as innovative organizational structures that ensure systematic and serial creation of new business models, their rapid testing, and scaling in the e-commerce market. It is shown that startup studios act as catalysts of innovative activity, creating an environment for the integration of entrepreneurial ideas, technological solutions, and managerial practices.

The necessity of applying a comprehensive approach to assessing the competitiveness of innovative solutions is substantiated, taking into account not only economic indicators but also organizational, technological, and informational aspects. A scientific and methodological toolkit has been developed for evaluating the informational potential of an enterprise as a fundamental resource that determines the effectiveness of business process optimization, adaptability, and long-term market resilience. Informational potential is considered as a set of data, knowledge, digital technologies, and managerial competencies that ensure strategic flexibility and innovative dynamics of the enterprise.

It is proven that the synergy of effective startup project management and the full utilization of informational assets is a key factor in forming strategic competitive advantages in the field of e-commerce. A system of criteria and indicators for assessing the competitiveness of innovations and informational potential is proposed, including financial performance, scalability speed, level of technological integration, quality of managerial decisions, and the ability to build partnership ecosystems.

The research results demonstrate that the competitiveness of e-commerce enterprises is determined by their ability to integrate process management with the innovative flexibility of startup studios, effectively utilize informational potential, and provide systemic support for innovative solutions.

Ключові слова: інтернет-торгівля; інформаційні технології, моделі оцінювання; конкурентоспроможність, управління, цифровізація, бізнес-процеси, стартап-студії, інформаційний потенціал.

Key words: e-commerce; information technologies; evaluation models; competitiveness; management; digitalization; business processes; startup studios; informational potential.

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

Стрімка трансформація глобального економічного простору під впливом четвертої промислової революції (Industry 4.0) радикально змінила архітектуру сучасного ритейлу, тобто роздрібної торгівлі [1]. Продаж товарів і послуг безпосередньо кінцевому споживачу, а не оптовим покупцям чи підприємствам в останній час стало дуже популярною стартап-студією. Інтернет-торгівля перестала бути просто допоміжним каналом збуту, перетворившись на високотехнологічну екосистему, де ефективність бізнес-процесів безпосередньо залежить від здатності підприємства до безперервного генерування та впровадження інновацій [2, 3]. У цьому контексті особливого значення набуває модель стартап-студій — інституційних структур всередині або навколо різного роду підприємств, що спеціалізуються на серійному створенні та масштабуванні нових бізнес-проектів. Проте управління такими структурами в умовах цифрової невизначеності вимагає нових підходів до оцінки їх конку-

рентоспроможності та ефективного використання інформаційного потенціалу [4, 5].

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переосмислення традиційних моделей менеджменту в електронній комерції. Сьогодні конкурентна перевага інтернет-ритейлерів визначається не лише асортиментною політикою чи логістичною потужністю, а насамперед швидкістю цифрової трансформації бізнес-процесів та якістю інноваційного продукту [6, 7]. Стартап-студії виступають каталізаторами цього розвитку, дозволяючи компаніям диверсифікувати ризики та тестувати нові нішеві рішення [8]. Водночас виникає критична потреба у розробці інструментарію, який би дозволив кількісно та якісно оцінити інформаційний потенціал таких структур як фундамент для прийняття стратегічних управлінських рішень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання управління бізнес-процесами та розвитку інновацій у цифровій економіці висвітлені у працях про-

відних науковців. У сучасній науковій літературі щодо управління бізнес-процесами та стартап-студіями підприємств інтернет-торгівлі простежується кілька дискусійних ліній. Одні автори [1, 9, 10] наголошують на пріоритетності процесного підходу, вважаючи, що саме формалізація та оптимізація бізнес-процесів забезпечує стійку конкурентоспроможність інновацій. Вони підкреслюють, що чітке моделювання потоків створює передумови для масштабування стартапів, а також для інтеграції нових технологічних рішень у вже існуючі бізнес-моделі [10]. Недоліком цього підходу визнається його надмірна бюрократизація: надто детальна регламентація може стримувати гнучкість, яка є критичною для стартапів у динамічному середовищі електронної комерції.

Інші дослідники, навпаки, пропонують орієнтуватися на студійний формат розвитку стартапів, де ключовим є створення середовища для швидкої генерації та тестування ідей [11, 12]. Вони вважають, що конкурентоспроможність інновацій визначається не стільки якістю формалізованих процесів, скільки здатністю команди швидко адаптуватися, змінювати напрям і використовувати інформаційний потенціал у реальному часі. Недоліком цього підходу є ризик фрагментарності: відсутність системної інтеграції бізнес-процесів може призвести до втрати ефективності на етапі масштабування та комерціалізації.

Третя група авторів намагається поєднати обидві позиції, пропонуючи концепцію гібридного управління [13, 14]. Вона передбачає, що стартап-студії мають використовувати процесні інструменти для базових операцій, але залишати простір для експериментів та гнучких рішень у сфері інновацій. Такий підхід дозволяє зберегти баланс між структурованістю та адаптивністю. Водночас критики зазначають, що гібридні моделі часто залишаються декларативними: на практиці підприємства інтернет-торгівлі або надмірно тяжіють до формалізації, або ж скочуються у хаотичне управління без чітких орієнтирів.

Таким чином, дискусія у літературі зводиться до пошуку оптимального співвідношення між процесною дисципліною та інноваційною гнучкістю. Одні автори акцентують на важливості стандартизації для забезпечення конкурентоспроможності, інші — на ролі інформаційного потенціалу та швидкості адаптації. Проблемним залишається питання, як саме інтегрувати ці підходи у практику інтернет-торгівлі, щоб уникнути крайнощів і забезпечити стійкий розвиток стартапів. Незважаючи на значну кількість напрацювань у сфері загального інноваційного менеджменту, специфіка функціонування стартап-студій саме в секторі інтернет-торгівлі, а також методика інтегрованої оцінки їх інформаційного потенціалу залишаються недостатньо висвітленими.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження особливостей управління бізнес-процесами та стартап-студіями підприємств інтернет-торгівлі з позицій оцінки конкурентоспроможності інновацій та використання інформаційного потенціалу. Завдання полягає у систематизації наукових підходів, виявленні переваг і обмежень процесного та

студійного форматів управління, а також у формуванні критеріїв ефективності інтеграції інноваційних рішень у практику електронної комерції.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління бізнес-процесами в інтернет-торгівлі розглядається сучасними дослідниками як ключовий інструмент забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Процесний підхід дозволяє структурувати діяльність, визначати вузькі місця та оптимізувати операційні потоки. У літературі наголошується, що саме формалізація бізнес-процесів створює основу для масштабування інноваційних рішень, інтеграції цифрових технологій та підвищення рівня клієнтського сервісу. Водночас надмірна регламентація може знижувати гнучкість, що є критичною для стартапів, які функціонують в електронній комерції.

Процесний підхід у сфері інтернет-торгівлі розглядається як системна концепція управління, що забезпечує узгодженість усіх бізнес-операцій та спрямованість їх на досягнення стратегічних цілей підприємства. Його сутність полягає у формалізації та моделюванні бізнес-процесів, що дозволяє структурувати діяльність, визначати критичні точки та оптимізувати операційні потоки. Такий підхід створює основу для масштабування інноваційних рішень, інтеграції цифрових технологій та підвищення рівня клієнтського сервісу (рис. 1).

Схема процесного підходу в інтернет-торгівлі (рис. 1) функціонує як цілісна управлінська система, що забезпечує узгодженість між стратегічними цілями підприємства та його операційною діяльністю. Її сутність полягає у тому, що всі бізнес-операції розглядаються не як ізольовані функції, а як взаємопов'язані процеси, які формують єдиний потік створення цінності для клієнта. Завдяки цьому підприємство отримує можливість чітко бачити структуру своєї діяльності, визначати критичні точки та своєчасно реагувати на зміни середовища. У практичному вимірі процесний підхід дозволяє перетворити хаотичні або надмірно фрагментовані дії на впорядковану систему, де кожен процес має визначені межі, відповідальних осіб та показники ефективності. Це створює умови для оптимізації витрат, підвищення продуктивності та інтеграції цифрових технологій. Водночас важливою характеристикою є циклічність: після впровадження змін здійснюється постійний моніторинг результатів, що забезпечує можливість корекції та подальшого розвитку. Схема працює як динамічний механізм, який поєднує структурованість і контроль із гнучкістю та інноваційністю. Вона не лише забезпечує стабільність бізнес-моделі, але й створює умови для швидкої адаптації до ринкових викликів, що особливо актуально для підприємств інтернет-торгівлі, які діють у середовищі високої конкуренції та технологічної мінливості.

У науковій літературі підкреслюється, що процесне управління сприяє підвищенню прозорості та керованості бізнес-моделі інтернет-торгівлі, дозволяє ефективно використовувати інформаційні ресурси та забезпечує стійкість підприємства в умовах конкуренції []. Водночас існує ризик надмірної регламентації, яка може обмежувати гнучкість та інноваційність, особливо у

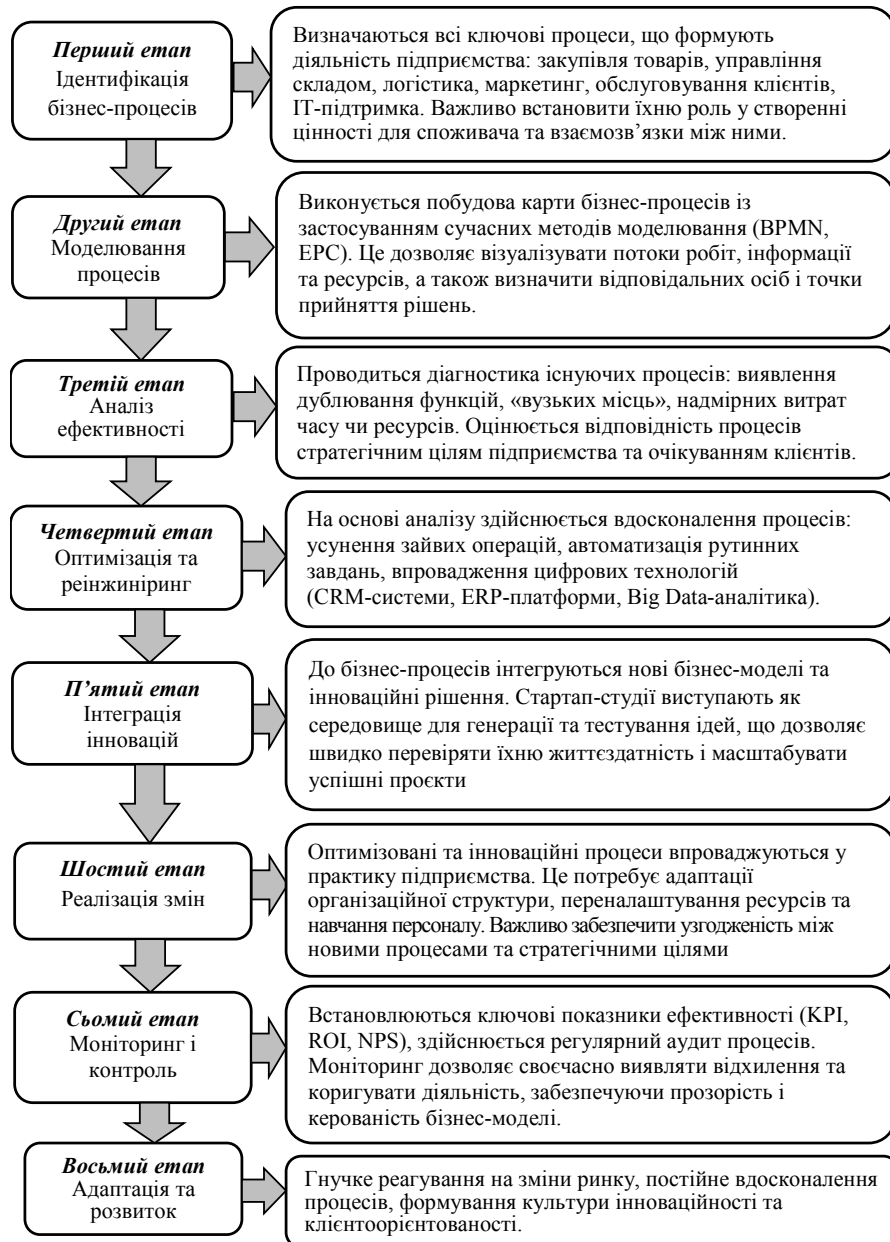


Рис. 1. Механізм процесного підходу для підприємств інтернет торгівлі

Джерело: авторська розробка.

стартапах, що діють у швидкозмінному цифровому середовищі. Таким чином, процесний підхід для підприємств інтернет торгівлі має двоїстий характер: з одного боку, він забезпечує структурованість і контроль, з іншого — потребує адаптації до умов високої динаміки та невизначеності. Оптимальним є використання процесного управління як базової системи організації діяльності з одночасним збереженням простору для експериментів та інноваційних рішень.

Стартап студії як організаційна модель розвитку інноваційних проєктів пропонують альтернативний підхід. Їхня специфіка полягає у створенні середовища для швидкої генерації та тестування бізнес ідей, використанні спільних ресурсів та інформаційного потенціалу для прискорення виходу на ринок. У наукових працях підкреслюється, що студійний формат сприяє зниженню ризиків та витрат, дозволяє ефективно використовувати знання й технології, проте водночас може

призводити до фрагментарності управління та браку системної інтеграції бізнес процесів.

Стартап студії як інституційна форма розвитку інноваційних проєктів пропонують специфічну модель організації діяльності, що відрізняється від традиційних процесних підходів. Її сутність полягає у створенні середовища, де підприємство може швидко генерувати, тестувати та масштабувати бізнес ідей, використовуючи спільні ресурси та інформаційний потенціал.

В табл. 1 приведені складові стартапного підходу для підприємств інтернет торгівлі з поясненням їхньої сутності, особливостей використання та відмінностей від процесного підходу.

З табл. 1 слідує, що стартапний підхід орієнтований на швидкість, експерименти та гнучкість, тоді як процесний — на стабільність, контроль та системність.

Дискусійним залишається питання поєднання процесного та студійного підходів. Частина авторів пропонує

Таблиця 1. Економічна характеристика складових стартапного підходу до організації діяльності підприємств інтернет-торгівлі

Складова	Сутність	Особливості використання	Відмінність від процесного підходу
<i>Інкубація ідей</i>	Формування портфеля бізнес-концепцій та їх первинна перевірка життєздатності	Використання креативних методів генерації ідей, залучення команд різного профілю	У процесному підході ідеї інтегруються у вже існуючі процеси, а не створюються як окремі проєкти
<i>Швидке тестування</i>	Перевірка ринкової реакції через MVP та експерименти	Застосування методології <i>lean startup</i> , мінімізація витрат на ранніх етапах	Процесний підхід орієнтований на довгострокову стабільність, а не на швидкі експерименти
<i>Спільні ресурси</i>	Використання єдиної інфраструктури для кількох проєктів	Централізовані маркетингові, фінансові, юридичні та IT-сервіси	У процесному підході ресурси закріплені за конкретними процесами, а не розподіляються між проєктами
<i>Інформаційний потенціал</i>	Активне використання даних та знань для прогнозування і адаптації	Аналітика Big Data, CRM-системи, платформи електронної комерції	У процесному підході інформація використовується для оптимізації, а не для експериментальної генерації
<i>Масштабування проєктів</i>	Розвиток ідей, що довели ефективність	Додаткові інвестиції, інтеграція у бізнес-портфель підприємства	У процесному підході масштабування відбувається через стандартизацію, а не через селекцію ідей
<i>Гнучкість управління</i>	Можливість швидко змінювати напрям розвитку	Відсутність жорсткої регламентації, адаптація до ринкових змін	Процесний підхід передбачає стабільність і контроль, що обмежує швидкі зміни
<i>Зниження ризиків</i>	Розподіл витрат і ризиків між кількома проєктами	Використання спільної інфраструктури та колективного досвіду	У процесному підході ризики концентруються у межах одного процесу
<i>Потенційна фрагментарність</i>	Слабка інтеграція бізнес-процесів у єдину систему	Ризик хаотичного управління, складність узгодження проєктів	У процесному підході інтеграція є системною та структурованою

Джерело: авторська розробка.

гібридні моделі, які передбачають використання інструментів бізнес процес менеджменту для базових операцій та збереження гнучкості у сфері інновацій. Такий підхід дозволяє забезпечити баланс між структурованістю та адаптивністю, проте на практиці часто залишається декларативним: підприємства або тяжіють до надмірної формалізації, або ж скочуються у хаотичне управління.

Оцінка конкурентоспроможності інновацій у сфері інтернет торгівлі потребує врахування не лише економічних показників, а й інформаційного потенціалу підприємства. Використання цифрових технологій, аналітики даних, систем управління знаннями та платформ електронної комерції стає визначальним чинником успіху. Інформаційний потенціал виступає не лише ресурсом, а й стратегічною перевагою, що дозволяє швидко адаптуватися до змін ринку, прогнозувати поведінку споживачів та формувати інноваційні бізнес моделі.

Оцінювання конкурентоспроможності інновацій та інформаційного потенціалу підприємств інтернет торгівлі ґрунтується на системному підході, що поєднує кількісні та якісні показники, а також враховує специ-

фіку цифрового середовища. Методика передбачає послідовне виконання кількох етапів.

На першому етапі визначається об'єкт оцінки, яким виступають інноваційні рішення (нові продукти, бізнес моделі, технології) та інформаційний потенціал підприємства (цифрова інфраструктура, системи збору й обробки даних, знання персоналу). Другий етап полягає у формуванні критеріїв оцінки. Для інновацій ключовими є новизна, ринкова привабливість, економічна ефективність та можливість масштабування. Для інформаційного потенціалу визначальними є рівень технологічної інфраструктури, якість даних, аналітичні можливості та інтеграція знань. Третій етап передбачає розробку системи показників, що включає як кількісні (рентабельність інновацій, частка нових продуктів у доході, швидкість виходу на ринок), так і якісні (задоволеність клієнтів, гнучкість бізнес моделі, експертна оцінка інноваційності). Четвертий етап полягає у зборі даних за допомогою анкетування, аналізу фінансової та маркетингової інформації, використання CRM/ERP систем та методів бенчмаркінгу. На п'ятому етапі здійснюється інтегральна оцінка шля-

Таблиця 2. Критерії та показники оцінки конкурентоспроможності інновацій та інформаційного потенціалу підприємств інтернет торгівлі

Критерій	Інновації (показники)	Інформаційний потенціал (показники)
Новизна / технологічність	Ступінь відмінності від існуючих рішень; кількість запроваджених нових продуктів чи сервісів	Рівень цифрової інфраструктури (CRM, ERP, Big Data); наявність сучасних технологічних платформ
Ринкова привабливість	Частка інноваційних продуктів у загальному доході; швидкість виходу на ринок	Кількість клієнтів, охоплених через цифрові канали; рівень інтеграції e-commerce платформ
Економічна ефективність	ROI інновацій; окупність інвестицій; приріст прибутку від нових рішень	Зниження операційних витрат завдяки автоматизації; ефективність використання даних у прийнятті рішень
Масштабованість	Можливість розширення інновацій на нові ринки; кількість успішно масштабованих проєктів	Гнучкість інформаційних систем; здатність інтегрувати нові модулі та технології
Якість / надійність	Оцінка клієнтами інноваційних продуктів; рівень задоволеності користувачів	Повнота, актуальність і точність даних; надійність систем зберігання та обробки інформації
Аналітичні можливості	Використання інновацій для прогнозування попиту чи поведінки клієнтів	Розвиненість аналітики даних; здатність формувати прогнози та моделі поведінки споживачів
Інтеграція у бізнес	Ступінь включення інновацій у стратегічні процеси підприємства	Ефективність використання знань персоналу; інтеграція корпоративних баз знань у бізнес-процеси
Ризики та витрати	Рівень ризиків при впровадженні інновацій; частка невдалих проєктів	Ризики інформаційної безпеки; витрати на підтримку та розвиток цифрової інфраструктури

Джерело: авторська розробка.

хом побудови індексів конкурентоспроможності інновацій та інформаційного потенціалу. Вони формуються як зважене середнє значення за визначеними критеріями та порівнюються із середньогалузевими показниками. Завершальний етап передбачає інтерпретацію результатів: високі значення індексів свідчать про наявність конкурентних переваг, середні — про потребу у вдосконаленні окремих складових, низькі — про необхідність модернізації бізнес моделі та цифрової інфраструктури.

В табл. 2 приведені критерії та показники оцінки конкурентоспроможності інновацій та інформаційного потенціалу підприємств інтернет торгівлі у порівняльному форматі.

Як слідує з даних табл.2, інновації оцінюються переважно через їхню новизну, ринкову ефективність та здатність до масштабування, тоді як інформаційний потенціал — через якість даних, технологічну інфраструктуру та аналітичні можливості. Разом вони формують інтегральну картину конкурентоспроможності підприємства інтернет торгівлі. Таким чином, запропонована методика дозволяє комплексно оцінити не лише економічні результати інноваційної діяльності, але й здатність підприємства ефективно використовувати інформаційні ресурси як стратегічний актив, що визначає його конкурентоспроможність у цифровій економіці.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Управління бізнес-процесами в умовах цифровізації є ключовим чинником підвищення ефективності

підприємств інтернет-торгівлі, адже дозволяє інтегрувати сучасні технології та оптимізувати операційну діяльність. Старт-апи виступають інноваційними організаційними структурами, що забезпечують серйозне створення та масштабування бізнес-моделей, формуючи середовище для швидкої комерціалізації нових ідей та технологій. Комплексна оцінка конкурентоспроможності інноваційних рішень має враховувати не лише фінансові результати, а й організаційні, технологічні та інформаційні аспекти, що визначають довгострокову стійкість підприємства. Інформаційний потенціал підприємства є базовим ресурсом для стратегічного розвитку: він охоплює дані, знання, цифрові технології та управлінські компетенції, які забезпечують гнучкість та здатність до адаптації. Синергія управління стартап-проєктами та використання інформаційних активів формує стратегічні конкурентні переваги, дозволяючи підприємствам інтернет-торгівлі ефективно реагувати на виклики ринку. Запропонована система критеріїв та показників оцінки конкурентоспроможності може бути використана як практичний інструмент для стратегічного планування, оптимізації бізнес-процесів та розвитку інноваційних екосистем у сфері електронної комерції.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці інтегрованих моделей управління бізнес-процесами інтернет-торгівлі з використанням інноваційних стартап-студій та інформаційного потенціалу підприємств. Це дозволить поглибити теоретико-методичні засади конкурентоспроможності та забезпечити практичні інструменти для стратегічного розвитку у цифровій економіці.

Література:

1. Бужимська К. О., Царук І. М. (2025). Управління бізнес-процесами торговельного підприємства в умовах цифровізації. *Економіка, управління та адміністрування*, (1 (111), 44—50. [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-44-50](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-44-50)
2. Climent R. C. (2020). Business model themes and product market strategies as value drivers in omni-channel retail: A set of propositions // *Journal of Business and Finance*, 2 (3), Article 21. <https://doi.org/10.35995/jbafp2030021>
3. Dubosson-Torbay M., Osterwalder A., Pigneur Y. (2002). E-business model design, classification, and measurements // *Thunderbird International Business Review*, № 44 (1), 5—23. <https://doi.org/10.1002/tie.1036>
4. Kocziszky Gyorgy, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU "KhPI". 668 p.
5. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // *MIND Journal*. № 5. 10 p. DOI: 10.13140/RG.2.2.-17332.10883
6. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с. 401 с.
7. Kosenko A.P., Kobielieva T.O., Tkachova N.P. The definition of industry park electrical products // *Scientific bulletin of Polissia*. Part 2. № 3 (11). 2017. P. 43—50. DOI: [https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620-173\(11\)43-50](https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620-173(11)43-50)
8. Товажнянський В.Л., Перерва П.Г. Антикризисний моніторинг фінансово-економічних показників роботи машинобудівного підприємства // *Економіка розвитку*. Харків: ХНЕУ. 2010. № 2 (54). С. 46—50. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/291> (дата звернення 25.01.2026).
9. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // *Навч. посібник для інж.-техн. вузів*. Харків: "Основа", 1993. 288 с.
10. Перерва П.Г. Управління інноваційною діяльністю підприємства // *Маркетинг: підручник* / За ред. О.А.Старостіної. К.: Знання, 2009. С. 461—518.
11. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc: NTU "KhPI". 689 p. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/48662> (дата звернення 25.01.2026).
12. Борзенко В.І., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ "ХПІ", 2019. 1002 с.
13. Товажнянський В.Л. Антикризисний механізм сталого розвитку підприємства. Х.: Віровець А.П.: Апостроф, 2012. 703 с.
14. Економіка та організація інноваційної діяльності: підруч. / за ред. П.Г.Перерви, С.А.Меховича, М.І.Погорелова. Харків: НТУ "ХПІ", 2008. 1080 с.
15. Buzhymyska, K.O. and Tsaruk, I.M. (2025), "Business process management of a commercial enterprise in the context of digitalization". *Ekonomika, upravlinnyia ta administruvannya*, vol. 1 (111), pp. 44—50. [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-44-50](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-44-50)
16. Climent, R. C. (2020). "Business model themes and product market strategies as value drivers in omni-channel retail: A set of propositions", *Journal of Business and Finance*, vol. 2 (3), Article 21. <https://doi.org/10.35995/jbafp2030021>
17. Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2002). "E-business model design, classification, and measurements" // *Thunderbird International Business Review*, vol. 44 (1), pp. 5—23. <https://doi.org/10.1002/tie.1036>
18. Kocziszky, G., Pererva, P. G., Szakaly, D. and Somosi Veres, M. (2012), *Technology transfer*, NTU "KhPI", Kharkiv-Miskolc.
19. Pererva, P., Nagy, S. and Maslak, M. (2018), "Organization of marketing activities on the intrapreneurship". *MIND Journal*, vol. (5). DOI:10.13140/RG.2.2.-17332.10883
20. Starostina, A. O. (2009), *Marketing: teoriia, svitovyi dosvid, ukrainska praktyka: pidruchnyk* [Marketing: theory, world experience, Ukrainian practice: textbook]. Znanntia. Kyiv, Ukraine.
21. Kosenko, A.P., Kobielieva, T.O. and Tkachova, N.P. (2017), "The definition of industry park electrical products", *Scientific Bulletin of Polissia*, vol. 2(3), pp. 43-50. DOI: [https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620173\(11\)43-50](https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620173(11)43-50)
22. Tovazhnianskyi, V.L. and Pererva, P.G. (2010), "Anti-crisis monitoring of financial and economic performance indicators of a machine-building enterprise", *Ekonomika rozvytku*, vol. 2 (54), pp. 46—50, available at: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/291> (Accessed 25 January 2026).
23. Pererva, P.G. (1993), *Upravlinnia marketynhom na mashynobudivnomu pidpriemstvi* [Marketing management at a machine-building enterprise], *Osnova*. Kharkiv, Ukraine.
24. Pererva, P.G. (2009), "Management of innovation activity of the enterprise", *Marketing* [Marketing], Znanntia, Kyiv, Ukraine, pp. 461—518.
25. Pererva, P.G., Kocziszky, G. and Veres Somosi, M. (2019), *Compliance program: tutorial*, NTU "KhPI", Kharkiv, Ukraine, available at: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/48662> (Accessed 25 January 2026).
26. Pererva, P.G., Mekhovych, S.A. and Pohorelov, M.I. (2008), *Ekonomika ta orhanizatsiia innovatsiinoi diialnosti: pidruchnyk* [Economics and organization of innovation activity: textbook], NTU "KhPI", Kharkiv, Ukraine.
27. Borzenko, V.I., Pererva, P.G., & Kobielieva, T.O. (2019), *Intelektualna vlasnist: mahisterskyi kurs: pidruchnyk* [Intellectual property: master's course: textbook], NTU "KhPI", Kharkiv, Ukraine.
28. Tovazhnianskyi, V.L. (2012), *Antykryzovyi mekhanizm staloho rozvytku pidpriemstva* [Anti-crisis mechanism of sustainable development of the enterprise], *Apostrof*, Kharkiv, Ukraine.

References:

1. Buzhymyska, K.O. and Tsaruk, I.M. (2025), "Business process management of a commercial enterprise in the context of digitalization". *Ekonomika,*

Statтя надійшла до редакції 29.01.2026 р.

С. О. Тульчинська,

д. е. н., проф., завідувачка кафедри економіки і підприємництва, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1409-3848>

Р. В. Тульчинський,

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

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1605-1403>

Ю. О. Андріанов,

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

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-8367-1677>

Ю. М. Слажнєв,

магістрант кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування, Заклад вищої освіти "Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-4522-7244>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.153

ІННОВАЦІЙНІ ОРІЄНТИРИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГАЛУЗІ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ

S. Tulchynska,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics and Entrepreneurship, National technical university of Ukraine "Igor Sikorsky Kiev Polytechnic Institute"

R. Tulchinskiy,

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

Yu. Andrianov,

PhD in Economics, Doctoral student of the Department of Management, Marketing and Public Administration, Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University

Yu. Slazhniev,

Master's student of the Department of Management, Marketing and Public Administration, Higher Educational Institution "Academician Yuri Bugay International Scientific and Technical University"

INNOVATIVE GUIDELINES IN THE MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN THE VETERINARY MEDICINE INDUSTRY

У статті досліджено інноваційні орієнтири в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини. Обґрунтовано, що забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємств можливе за умови впровадження інноваційно орієнтованого стратегічного управління, яке охоплює технологічні, організаційні, фінансові, логістичні та маркетингові інновації. Узагальнено теоретичні підходи до формування інноваційної стратегії підприємства та визначено напрями подальших наукових розвідок з урахуванням галузевої специфіки ветеринарної медицини. Доведено доцільність застосування системного підходу до формування інноваційної стратегії підприємства, що дає змогу враховувати взаємозв'язки між внутрішніми підсис-

темами та зовнішнім середовищем, забезпечувати комплексність інноваційних змін і залучення всіх структурних підрозділів до інноваційної діяльності. Узагальнено базові принципи інноваційної стратегії підприємства, зокрема орієнтованості, прибутковості, науковості, конкурентоспроможності, системності, правової регламентації, єдності теорії й практики та альтернативності. Особливу увагу приділено специфіці управління підприємствами галузі ветеринарної медицини, яка зумовлена жорстким державним регулюванням, високими вимогами до біобезпеки, поєднанням лікувально-діагностичної та виробничої діяльності, впливом біологічних факторів, епізоотичними ризиками та підвищеною соціальною відповідальністю. Визначено, що ефективне управління в цій галузі потребує адаптивних, міждисциплінарних і превентивних управлінських підходів. У результаті дослідження виокремлено ключові інноваційні орієнтири управління підприємствами ветеринарної медицини, серед яких цифровізація управлінських і клінічних процесів, інтеграція сучасних технологій у виробничо-діагностичну діяльність, управління на основі даних, розвиток клієнтоорієнтованих моделей, упровадження гнучких стратегій, інновації в управлінні персоналом та забезпечення відповідності міжнародним стандартам біобезпеки. Реалізація зазначених орієнтирів сприятиме підвищенню ефективності, стійкості та якості функціонування підприємств галузі ветеринарної медицини.

The article investigates innovative guidelines in the management of enterprises in the field of veterinary medicine. It is substantiated that ensuring sustainable development and competitiveness of enterprises is possible provided that innovation-oriented strategic management is implemented, which covers technological, organizational, financial, logistical and marketing innovations. Theoretical approaches to the formation of an enterprise's innovation strategy are summarized and directions for further scientific research are determined, taking into account the industry specifics of veterinary medicine. The feasibility of using a systemic approach to the formation of an enterprise's innovation strategy is proven, which allows taking into account the relationships between internal subsystems and the external environment, ensuring the complexity of innovative changes and involving all structural units in innovative activities. The basic principles of an enterprise's innovation strategy are summarized, in particular, orientation, profitability, scientificity, competitiveness, systematicity, legal regulation, unity of theory and practice, and alternativeness. Particular attention is paid to the specifics of managing enterprises in the field of veterinary medicine, which is due to strict state regulation, high requirements for biosafety, a combination of medical and diagnostic and production activities, the influence of biological factors, epizootic risks and increased social responsibility. It was determined that effective management in this field requires adaptive, interdisciplinary and preventive management approaches. As a result of the study, key innovative guidelines for managing enterprises in veterinary medicine were identified, including digitalization of management and clinical processes, integration of modern technologies into production and diagnostic activities, data-based management, development of customer-oriented models, implementation of flexible strategies, innovations in personnel management and ensuring compliance with international biosafety standards. The implementation of these guidelines will contribute to increasing the efficiency, sustainability and quality of functioning of enterprises in the field of veterinary medicine.

Ключові слова: інноваційні орієнтири, управління, інноваційна стратегія підприємства, стратегічне управління, системний підхід, підприємства галузі ветеринарної медицини.

Key words: innovation guidelines, management, innovation strategy of the enterprise, strategic management, systems approach, enterprises in the field of veterinary medicine.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Сучасні швидкоплинні зміни, що відбуваються у підприємницькому середовищі, спонукають підприємства постійно впроваджувати заходи щодо підвищення ефективності виробництва та продажів, оптимізовувати витрати, знаходити нові ринки та інструменти збуту для забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Забезпечення сталого розвитку підприємств стає можливим через інноваційне спрямування діяльності підприємств та їх розвитку. Впровадження інновацій у технологічну, фінансову, логістичну, організаційну, маркетингову та інші види діяльності на підприємстві дозволить підприємствам бути конкурентоспроможними та опановувати нові внутрішні та зовнішні ринки. У дано-

му контексті важливу роль відіграє розробка та впровадження інноваційних стратегій управління підприємствами, що дозволяє досягти цілей розвитку підприємства, розкрити їх інноваційний потенціал та забезпечити стабільність і прибутковість функціонування.

Із урахуванням зазначеного, інноваційні орієнтири в управлінні підприємствами, у тому числі, галузі ветеринарної медицини є актуальною проблематикою наукових досліджень, особливо в сучасних умовах макроекономічної нестабільності та повоєнного відновлення економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Різні аспекти інноваційно орієнтованого управління діяльністю підприємств, а також питання впровадження інновацій у різних напрямках функціонування суб'єктів господарювання були предметом наукових досліджень багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Зокрема, теоретичні та прикладні засади інноваційного управління висвітлено у працях: С. Барни, З. Бурика, О. Бека, Ю. Волощук, Н. Воробйової, О. Гончара, Г. Глуха, О. Гука, Б. Данилишина, В. Занори, Л. Квятковської, В. Кучинського, О. Літвінова, Л. Олійник, В. Прохорової, В. Чобиток, М. Хвесика та інших науковців.

Так, Н. Буняк розкриває сутність інноваційної стратегії та виокремлює її роль у системі менеджменту підприємства в умовах смарт-спеціалізації, акцентуючи увагу на швидкоплинності змін зовнішнього середовища та прискорених темпах науково-технічного прогресу [1].

Ю.Р. Волощук, О.В. Іванишин, С.В. Богачик у своєму дослідженні акцентують увагу на ключових факторах, що впливають на процес розроблення інноваційної стратегії підприємства та обґрунтування концептуальної моделі її формування в межах процесного підходу для забезпечення її ефективного практичного застосування з урахуванням специфіки здійснення інноваційної діяльності в конкретних умовах функціонування підприємств [2].

Г.Я. Глуха, А.І. Цимбалюк обґрунтовують удосконалення методологічних підходів до формування інноваційної стратегії українських підприємств із урахуванням сучасних методів та інструментів, що застосовуються у практиці провідних світових компаній з метою підвищення ключових показників ефективності бізнесу в середньо- та довгостроковій перспективі [3].

Проте, потрібно зазначити, що, незважаючи на актуальність та своєчасність виокремлення інноваційних орієнтирів в управлінні підприємствами, постійні трансформаційні зміни навколишнього середовища вимагають подальших наукових розвідок у напрямі обґрунтування інноваційних стратегій підприємства, у тому числі із урахуванням специфіки підприємств галузі ветеринарної медицини.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження виступає виокремлення інноваційних орієнтирів в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини із урахуванням специфіки їх діяльності та завдань інноваційно орієнтованого стратегічного управління. Для досягнення окресленої мети авторами було вирішено наступні завдання:

— на основі обґрунтування актуальності дослідження та аналізу останніх досліджень і публікацій виокремлено напрями подальших наукових розвідок у контексті виокремлення інноваційних орієнтирів в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини;

— окреслено значення впровадження інноваційної стратегії на підприємстві, її мету та завдання;

— обґрунтовано методологічні засади щодо формування інноваційної стратегії на підприємстві за рахунок виокремлення системного підходу та базових принципів;

— виокремлено специфічні особливості управління підприємствами галузі ветеринарної медицини;

— визначено основні інноваційні орієнтири в управлінні підприємствами ветеринарної медицини.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інноваційні орієнтири в управлінні підприємствами безпосередньо пов'язані із змінами у функціонуванні підприємства для забезпечення стійкості його діяльності, своєчасного адаптування до трансформаційних змін навколишнього середовища та мінімізації ризиків та загроз. Важливе значення для ефективного управління підприємством має формування та впровадження інноваційної стратегії, метою якої виступає запровадження ефективного управління із урахуванням змін оточуючого середовища та обмеженості ресурсів на основі багатоваріантних підходів і вибору інноваційних проєктів.

До основних завдань інноваційно орієнтованого стратегічного управління розвитком підприємства належать [5; 9, с. 56]:

— визначення наявного та перспективного потенціалу для досягнення стратегічних цілей;

— аналіз можливостей і пріоритетних напрямів подальшого розвитку;

— планування взаємодії із зовнішнім середовищем з урахуванням адаптації та оптимізації ресурсного забезпечення;

— організація систематичного моніторингу й моделювання механізмів зворотного зв'язку з метою оцінювання доцільності та масштабів змін у конкретних умовах функціонування;

— розроблення альтернативних сценаріїв розвитку та формування рекомендацій щодо коригування загальної стратегії розвитку підприємства.

До визначення сутності та формування інноваційної стратегії підприємства найчастіше застосовується системний підхід, за яким інноваційна стратегія — це довгостроковий план дій підприємства для забезпечення його сталого розвитку, який базується на інноваційному підході.

Системний підхід до інноваційної стратегії підприємства дає можливість враховувати взаємозв'язки між внутрішнім середовищем підприємства та зовнішнім середовищем, упроваджувати інноваційні зміни, адаптуватися до умов функціонування та застосовувати інноваційний інструментарій для досягнення поставлених цілей. Обґрунтованість системного підходу щодо інноваційної стратегії підприємства обумовлюється тим, що підприємство являє собою складну систему, що функціонує завдяки сукупності інструментів і підрозділів, відповідальних за реалізацію окремих процесів.



Рис. 1. Інноваційні орієнтири управління підприємствами ветеринарної медицини із урахуванням їх специфічних особливостей

Джерело: побудовано авторами.

Усупереч поширеному уявленню про те, що інновації є виключною сферою діяльності дослідницьких команд, в інноваційній діяльності має бути задіяний кожен структурний підрозділ підприємства, без чого неможливий інноваційний розвиток підприємства в цілому.

З технічного погляду інноваційна стратегія виступає як поетапний план упровадження конкретної інновації. Водночас, у ширшому, стратегічному розумінні вона є шляхом формування інноваційної екосистеми компанії, що охоплює сім послідовних етапів [4; 6; 8].

У процесі формування інноваційної стратегії підприємства важливо дотримуватися сукупності базових принципів, що забезпечує у подальшому її ефективне впровадження та результативність для підприємства.

Сукупність базових принципів інноваційної стратегії підприємства передбачає орієнтацію підприємства на систематичний пошук, реалізацію та нарощування інноваційного потенціалу у сферах виробництва продукції та організації управлінських процесів. До таких принципів належать принципи:

— орієнтованості — передбачає необхідність постійного моніторингу ринкового попиту, рівня задоволеності клієнтів і проведення регулярних маркетингових досліджень

з метою адаптації інноваційних рішень до потреб ринку. Також цей принцип передбачає орієнтацію на персонал, який визначає розвиток людського капіталу шляхом підвищення кваліфікації працівників, залучення висококваліфікованих кадрів, а також створення умов для їх участі в ухваленні управлінських рішень. Оскільки інноваційна діяльність ґрунтується на генерації ідей та креативності, працівники виступають важливим джерелом інновацій, зокрема організаційного та управлінського характеру;

— прибутковості — поєднує максимізацію прибутку зі створенням комфортних умов праці, базується на положенні про взаємозв'язок між ефективністю діяльності персоналу та рівнем організаційного й соціального забезпечення, що в кінцевому підсумку сприяє зростанню результативності інноваційної діяльності підприємства;

— науковості — полягає в обґрунтуванні системи управління та передбачає використання положень економічної теорії, чинного законодавства та управлінських концепцій при формуванні як інноваційної, так і загальної системи управління підприємством;

— конкурентоспроможності — полягає у виявленні сильних і слабких сторін підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності на ринку;

— системності — забезпечує розгляд підприємства як цілісної відкритої системи, що складається з взаємозв'язаних підсистем та функціонує під впливом зовнішнього середовища, особливо в умовах інноваційного розвитку;

— правової регламентації управління — передбачає дотримання нормативно-правових вимог у процесі організації інноваційної діяльності, що є особливо актуальним з огляду на недостатній рівень розвитку законодавчого забезпечення у сфері інновацій та інтелектуальної власності та особливостей ветеринарної сфери діяльності;

— єдності — полягає в об'єднанні теорії та практики управління, відповідно до якого управлінські рішення мають ґрунтуватися на науково обґрунтованих методах менеджменту та водночас бути доцільними з погляду практичної реалізації і стратегічних цілей підприємства.

— альтернативності — полягає у порівняльному аналізі можливих варіантів з урахуванням таких критеріїв, як: часові параметри, якість, рівень освоєння, ризики та економічна ефективність, що забезпечує обґрунтований вибору оптимального інноваційного рішення.

Дотримання окреслених принципів у процесі формування та реалізації інноваційної стратегії підприємства сприяє отриманню максимального ефекту від впровадження інноваційних орієнтирів в управлінні підприємством, у тому числі у галузі ветеринарної медицини.

Управління підприємствами галузі ветеринарної медицини має низку специфічних особливостей, зумовлених поєднанням медико-біологічних, виробничо-технологічних, соціально-економічних і регуляторних чинників. Ці особливості визначають необхідність застосування комплексного, міждисциплінарного та адаптивного підходів до організації управлінської діяльності [10, с. 97].

У кожній галузі є свої притаманні особливості і ветеринарна галузь не є винятком (див. рис. 1). До специфічних особливостей діяльності підприємств галузі ветеринарної медицини належить те, що їх діяльність жорстко регламентується ветеринарно-санітарними нормами, вимогами біобезпеки, ліцензійними умовами та міжнародними стандартами. Це зумовлює необхідність системного управління ризиками, документацією та контролем якості. Управління підприємствами ветеринарної медицини повинно враховувати специфіку взаємодії з різними категоріями клієнтів (власники домашніх тварин, аграрні підприємства, державні установи), що потребує диференційованих підходів до організації сервісу та комунікацій.

Управлінські рішення мають враховувати не лише економічні результати, а й вплив на здоров'я тварин, безпеку харчових продуктів, охорону довкілля та громадське здоров'я, що підсилює роль превентивного та стратегічного управління. Підприємства галузі ветеринарної медицини часто поєднують надання послуг, лабораторні дослідження, виробництво або обіг ветеринарних препаратів, що ускладнює структуру управління та потребує інтеграцію різних бізнес-процесів. Епізоотії, спалахи інфекційних захворювань, зміни регуляторної політики створюють додаткові загрози, що ви-

магають розвиток антикризового управління та сценарного планування. Функціонування підприємств пов'язане з біологічними об'єктами, для яких характерна варіативність стану, непередбачуваність реакцій і сезонність. Це зумовлює необхідність гнучкого планування, швидкого реагування та застосування адаптивних управлінських моделей. Ефективність управління значною мірою залежить від професійної компетентності ветеринарних лікарів, лаборантів і технічного персоналу, що актуалізує питання управління знаннями, безперервного навчання та розвитку людського капіталу.

Окреслені особливості управління підприємствами галузі ветеринарної медицини визначаються багатфакторним впливом біологічних, соціальних і регуляторних умов, що потребує застосування інноваційних і системно орієнтованих підходів до управління з метою забезпечення стійкого розвитку та високої якості ветеринарних послуг.

Інноваційні орієнтири в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини слід розглядати як систему стратегічних пріоритетів і управлінських підходів, спрямованих на впровадження сучасних технологій, нових організаційних форм і цифрових рішень з метою підвищення ефективності, конкурентоспроможності та якості ветеринарних послуг в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. До основних інноваційних орієнтирів управління підприємствами ветеринарної медицини доцільно віднести такі напрями, як:

— цифровізація управлінських і клінічних процесів, що передбачає впровадження інформаційних систем для ведення електронної ветеринарної документації, автоматизації обліку послуг, управління ресурсами та взаємодії з клієнтами, а також використання телемедицини й дистанційного моніторингу стану тварин;

— інтеграція інноваційних технологій у виробничо-діагностичну діяльність, зокрема застосування Інтернету речей, сенсорних систем, автоматизованого лабораторного обладнання та технологій штучного інтелекту для підвищення точності діагностики, контролю епізоотичної ситуації та оптимізації лікувально-профілактичних заходів;

— орієнтація на управління на основі даних (data-driven management), що передбачає використання аналітики великих даних для прогнозування захворюваності, оцінки ефективності ветеринарних заходів, оптимізації витрат і підтримки прийняття управлінських рішень;

— розвиток клієнтоорієнтованої моделі управління, яка полягає у підвищенні якості ветеринарних послуг, персоналізації підходів до обслуговування власників тварин і сільськогосподарських виробників, а також формуванні довгострокових партнерських відносин на основі цифрових каналів комунікації;

— впровадження адаптивних й гнучких управлінських стратегій, спрямованих на швидке реагування на зміни нормативно-правового регулювання, епізоотичної ситуації, ринкової кон'юнктури та технологічних інновацій;

— інновації в управлінні персоналом, що включають розвиток цифрових компетентностей ветеринарних фахівців, застосування електронних систем навчання, мотивації та оцінювання ефективності праці;

— забезпечення біобезпеки та відповідності міжнародним стандартам, шляхом впровадження інноваційних систем контролю якості, простежуваності ветеринарних препаратів і дотримання принципів сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

Таким чином, інноваційні орієнтири в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини формують основу для переходу до сучасної моделі функціонування, що поєднує технологічні інновації, ефективне управління ресурсами та високу соціальну відповідальність, забезпечуючи стійкий розвиток підприємств у довгостроковій перспективі.

Елементом наукової новизни дослідження виступає обґрунтування інноваційних орієнтирів в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини, що побудовано з урахуванням специфічних особливостей функціонування підприємств ветеринарної сфери, базується на системному підході до формування інноваційної стратегії підприємства та виокремленні її методологічних засад із урахуванням базових принципів для досягнення цілей.

Напрямами подальших досліджень виступають питання, що пов'язані з впровадженням цифрових технологій, автоматизацією, поширенням аналітики даних та інших сучасних інноваційних інструментів управління підприємствами ветеринарної медицини.

Література:

1. Буняк Н. Інноваційна стратегія в системі менеджменту сучасного підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5232/5175> (дата звернення 06.01.2026).
2. Волощук Ю. Р., Іванишин О. В., Богачик С. В. Формування та реалізація стратегії інноваційного розвитку підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 2 (113). С. 101—106.
3. Глуха Г. Я., Цимбалюк А. І. Сучасний підхід до побудови інноваційної стратегії на підприємстві. Академічний огляд. 2018. № 2 (49). С. 62—74.
4. Глушенкова А. А., Ярґін М. В. Інноваційні стратегії в управлінні підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. № 3—4 (40). С. 40—44.
5. Грабчук І., Бугайчук В., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1861/1793> (дата звернення 10.01.2026).
6. Тульчинська С. О., Копійка С. В. Проблеми забезпечення ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в умовах воєнного стану. Агросвіт. 2023. № 24. С. 17—22.
7. Тульчинська С. О., Шашин О. Ю. Організаційно-правові інструменти впровадження антисипативного управління в сучасних умовах функціонування підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 8. С. 59—64.
8. Шкуренко, О., Чорна, Т. Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах адаптації до сучасних

викликів. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка. 2023. № 16(23). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/565/478> (дата звернення 05.01.2026).

9. Tulchynska S., Boltryk M., Tulchynsky R. Strategies for economic development of small and medium-sized enterprises in modern conditions. Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". 2024. № 31. С. 55—58.

10. Сакун В. Необхідність застосування інновацій в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2024. № 2 (38). С. 93—102.

References:

1. Buniak, N. (2024), "Innovation strategy in the management system of a modern enterprise", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 70, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5232/5175> (Accessed 06 January 2026).
2. Voloshchuk, Yu.R., Ivanyshyn, O.V., and Bohachyk, S.V. (2020), "Formation and implementation of the strategy of innovative development of an enterprise", *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 2, no. 113, pp. 101—106.
3. Hlukha, H.Ya. and Tsymbaliuk, A.I. (2018), "Modern approach to building an innovative strategy at enterprises", *Akademichnyi ohliad*, vol. 2, no. 49, pp. 62—74.
4. Hlushenkova, A.A. and Yarhin, M.V. (2022), "Innovative strategies in enterprise management", *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 3—4, no. 40, pp. 40—44.
5. Hrabchuk, I., Buhaichuk, V. and Aliabieva, V. (2022), "Strategy of innovative development of the enterprise", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 44, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1861/1793> (Accessed 10 January 2026).
6. Tulchynska, S.O. and Kopyika, S.V. (2023), "Problems of ensuring effective management of foreign economic activities of enterprises under martial law", *Ahrosvit*, vol. 24, pp. 17—22.
7. Tulchynska, S.O. and Shashyn, O.Yu. (2024), "Organizational and legal instruments for the implementation of anticipatory management in modern conditions of enterprise functioning", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 8, pp. 59—64.
8. Shkurenko, O. and Chorna, T. (2023), "Innovative strategy for enterprise development in conditions of adaptation to modern challenges", *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya: Ekonomika*, vol. 16, no. 23, available at: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/565/478> (Accessed 05 January 2026).
9. Tulchynska, S., Boltryk, M., Tulchynsky, R. (2024), "Strategies for the economic development of small and medium-sized enterprises in modern conditions", *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskyi politekhnichnyi instytut"*, vol. 31, pp. 55—58.
10. Sakun, V. (2024), "The possibility of applying innovations in the management of enterprises in the field of veterinary medicine", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 2, no. 38, pp. 93—102.

Стаття надійшла до редакції 26.01.2026 р.

О. Г. Михайленко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки і світових фінансів,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4405-9093>

О. Д. Огданська,
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки та світових фінансів,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1409-2570>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.159

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІЖНАРОДНИХ КОНТЕЙНЕРНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

О. Mykhailenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International
Economics and Global Finance, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro
O. Ohdanska,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International
Economics and Global Finance, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE SYSTEM OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF INTERNATIONAL CONTAINER TRANSPORTATION

У статті досліджено роль і значення технологій штучного інтелекту у підвищенні конкурентоспроможності міжнародних контейнерних перевезень в умовах цифрової трансформації глобальної логістики. Обґрунтовано, що інтенсифікація світової торгівлі, зростання волатильності фрахових ринків, ускладнення ланцюгів постачання та підвищення вимог клієнтів до якості логістичних послуг зумовлюють необхідність впровадження інноваційних AI-driven рішень у діяльність контейнерних перевізників. У статті проаналізовано основні напрями застосування штучного інтелекту, зокрема оптимізацію маршрутів і графіків судноплавства, портову логістику та управління контейнерними терміналами, прогнозу аналітику попиту, управління ланцюгами постачання і фраховими операціями. Показано, що використання машинного навчання та predictive analytics сприяє зниженню логістичних витрат, скороченню часу реагування на збої, мінімізації вартості затримок і підвищенню надійності перевезень. Доведено, що штучний інтелект виступає не лише інструментом операційної оптимізації, а й стратегічним фактором формування стійких конкурентних переваг міжнародних контейнерних перевізників. Окрему увагу приділено проблемам і бар'єрам впровадження AI, а також перспективам його використання для розвитку міжнародних контейнерних перевезень і інтеграції України у глобальні ланцюги постачання.

The article examines the role and significance of artificial intelligence technologies in enhancing the competitiveness of international container transportation under conditions of global economic transformation and digitalization of logistics systems. It is substantiated that the intensification of international trade, growing volatility of freight markets, increasing complexity of global supply chains, and rising customer requirements for reliability, transparency, and service quality necessitate the widespread adoption of AI-driven solutions by container shipping companies. The research focuses on the key areas of artificial intelligence application, including route optimisation and vessel scheduling, port logistics and container terminal management, predictive analytics of demand and freight rates, supply chain management, and risk mitigation in maritime transportation.

The study demonstrates that the integration of machine learning algorithms and predictive analytics enables shipping companies to move from reactive to proactive management, improving the accuracy of demand forecasting, reducing operational costs, minimizing delays, and increasing schedule reliability. Particular attention is paid to the reduction of time-to-respond and cost-of-delay indicators, which are critical parameters of operational efficiency and customer satisfaction in container shipping. The article argues that artificial intelligence is not limited to operational optimisation but functions as a strategic resource that supports sustainable competitive advantages through service differentiation, operational flexibility, resilience to disruptions, and deeper integration into global supply chains.

The research identifies key barriers to AI implementation, including high investment costs, data fragmentation, shortage of qualified personnel, and cybersecurity risks. At the same time, the paper outlines future prospects for AI development in international container transportation, emphasizing the formation of integrated digital ecosystems, the convergence of AI with Industry 4.0 technologies, and the growing importance of intelligent ports and smart logistics platforms. Special emphasis is placed on the relevance of AI adoption for Ukraine as a tool for strengthening its transport and logistics potential and facilitating integration into global supply chains. The findings of the study can be used in strategic planning by shipping companies and in the development of national policies aimed at digital transformation of the maritime and logistics sectors.

Ключові слова: штучний інтелект, міжнародні контейнерні перевезення, конкурентоспроможність, логістика, ланцюги постачання, цифровізація.

Key words: artificial intelligence, international container transportation, competitiveness, logistics, supply chain management, digital transformation.

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

У сучасних умовах глобалізації світової економіки та поглиблення міжнародного поділу праці міжнародні контейнерні перевезення відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування глобальних ланцюгів постачання. Контейнеризація стала основою розвитку світової торгівлі, забезпечуючи стандартизацію транспортних операцій, зниження логістичних витрат та підвищення швидкості доставки вантажів. Водночас загострення конкуренції серед міжнародними контейнерними перевізниками, зростання вартості енергоресурсів, нестабільність світових ринків і підвищення вимог клієнтів до якості логістичних послуг зумовлюють необхідність пошуку нових інструментів підвищення конкурентоспроможності транспортно-логістичних компаній.

Перспективними напрямками трансформації міжнародних контейнерних перевезень у ХХІ столітті є впровадження технологій штучного інтелекту, застосування алгоритмів машинного навчання, великих даних, інтелектуальної аналітики та автоматизованих систем управління. Все це дозволяє оптимізувати маршрути контейнерних ліній, підвищувати точність планування графіків судноплавства, зменшувати простой в портах, а також ефективніше управляти ланцюгами постачання та фраховими операціями.

Особливої актуальності набуває використання штучного інтелекту в портовій логістиці та на контейнерних терміналах, де інтелектуальні системи забезпечують автоматизацію обробки контейнерів, управління чергами суден, прогнозування завантаженості інфраструктури та мінімізацію операційних ризиків. Провідні міжнародні контейнерні перевізники, зокрема Maersk, MSC, CMA CGM та COSCO Shipping, активно інвестують у розвиток цифрових платформ і AI-рішень, розглядаю-

чи їх як стратегічний ресурс формування довгострокових конкурентних переваг.

Водночас впровадження технологій штучного інтелекту в міжнародні контейнерні перевезення супроводжується низкою проблем, пов'язаних з високою вартістю цифрової інфраструктури, дефіцитом кваліфікованих кадрів, кібербезпекою та необхідністю інтеграції нових рішень з існуючими логістичними системами. Це зумовлює потребу в комплексному науковому дослідженні ролі та ефективності застосування AI у підвищенні конкурентоспроможності міжнародних контейнерних перевезень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням щодо застосування штучного інтелекту в морській логістиці, контейнерних перевезеннях, портовій інфраструктурі та управлінні ланцюгами постачання присвячували свої праці такі дослідники, як Russell S., Norvig P. [1], Ivanov D., Dolgui A. A. [2], Kamble S. S., Gunasekaran A., Gawankar S. A. [3], Stopford M. [5], Notteboom T., Pallis A., Rodrigue J.-P. [6], Christopher M. [7] тощо. Проте використання технологій штучного інтелекту у підвищенні конкурентоспроможності міжнародних контейнерних перевезень в умовах цифрової трансформації глобальної логістики є малодослідженими.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає у дослідженні ролі та значення технологій штучного інтелекту у системі підвищення конкурентоспроможності міжнародних контейнерних перевезень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасній науковій літературі штучний інтелект (Artificial Intelligence, AI) розглядається як сукупність методів, алгоритмів і програмних рішень, здатних імітувати або відтворювати окремі функції людського інтелекту, зокрема навчання, аналіз, прогнозування, ухвалення рішень та самокорекцію на основі великих масивів даних. У сфері транспортної та логістичної діяльності технології штучного інтелекту формують основу цифрової трансформації логістичних систем, забезпечуючи перехід від традиційних моделей управління до інтелектуально орієнтованих, адаптивних і самонавчальних систем [1].

З позицій логістики штучний інтелект доцільно трактувати як інструмент підвищення ефективності управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками шляхом автоматизації процесів планування, координації та контролю логістичних операцій. Особливістю AI-рішень є їх здатність працювати в умовах невизначеності, динамічних змін ринкового середовища та складної багатofакторної взаємодії елементів логістичних ланцюгів [2].

У транспортно-логістичних системах, зокрема в міжнародних контейнерних перевезеннях, застосовуються різні класи технологій штучного інтелекту. Найпоширенішими серед них є алгоритми машинного навчання (Machine Learning), глибинного навчання (Deep

Learning), інтелектуального аналізу великих даних (Big Data Analytics), експертні системи, нейронні мережі, а також методи оптимізаційного та імітаційного моделювання. Зазначені технології дозволяють вирішувати задачі прогнозування попиту, оптимізації маршрутів і графіків перевезень, управління ризиками та мінімізації логістичних витрат [3].

З огляду на функціональне призначення в логістичних процесах, технології штучного інтелекту доцільно класифікувати за такими ознаками:

- за рівнем управління (оперативний, тактичний, стратегічний);
- за сферою застосування (транспортні операції, портова логістика, складська логістика, управління ланцюгами постачання);
- за типом алгоритмів (навчальні, прогнозні, оптимізаційні, адаптивні);
- за рівнем автономності (допоміжні системи підтримки рішень, напівавтономні та повністю автономні системи).

Таким чином, штучний інтелект у транспортно-логістичних системах слід розглядати як комплексний інструмент цифрової модернізації, що забезпечує підвищення швидкості, точності та обґрунтованості управлінських рішень.

Міжнародний ринок контейнерних перевезень є одним із ключових сегментів світового транспортного ринку, який забезпечує понад 80 % обсягів світової торгівлі товарами у фізичному вимірі. Контейнеризація стала базовим інструментом інтеграції глобальних ланцюгів постачання, сприяючи уніфікації транспортних операцій, зменшенню витрат на перевантаження та підвищенню надійності доставки вантажів [4].

Сучасний розвиток міжнародних контейнерних перевезень відбувається під впливом низки факторів, серед яких провідне місце займають глобалізація виробництва, зростання електронної комерції, регіоналізація торговельних потоків та посилення екологічних вимог до транспортної діяльності. Водночас ринок характеризується високим рівнем перевізників, оскільки провідні контейнерні перевізники контролюють значну частку світового флоту та основних контейнерних маршрутів [5].

Особливої актуальності набули проблеми нестабільності логістичних ланцюгів, що проявилися внаслідок пандемічних криз, геополітичних конфліктів і порушення балансу попиту та пропозиції на фрахтовому ринку. Зростання фрахтових ставок, перевантаження портової інфраструктури та дефіцит контейнерного обладнання актуалізували потребу в застосуванні інноваційних підходів до управління контейнерними перевезеннями [6].

У цих умовах міжнародні контейнерні перевізники змушені шукати нові інструменти підвищення операційної гнучкості та адаптивності. Одним із таких інструментів стає впровадження цифрових технологій і, зокрема, штучного інтелекту, який дозволяє ефективніше реагувати на коливання ринкової кон'юнктури, оптимізувати використання флоту та портових ресурсів, а також підвищувати прозорість логістичних процесів.

Поняття конкурентоспроможності у сфері міжнародних контейнерних перевезень є багатовимірним і

Таблиця 1. Критерії конкурентоспроможності міжнародних контейнерних перевезень

Критерій конкурентоспроможності	Зміст критерію	Вплив на конкурентні позиції перевізника
Рівень логістичних витрат і фрахтових ставок	Витрати на перевезення, портове обслуговування, паливо, контейнерне обладнання, фрахтові тарифи	Забезпечує цінову конкурентоспроможність, впливає на вибір перевізника вантажовласниками
Дотримання термінів доставки та стабільність графіків судноплавства	Пунктуальність суднозаходів, передбачуваність часу доставки, мінімізація затримок	Формує довіру клієнтів, знижує логістичні ризики та непрямі витрати
Якість сервісу та клієнтоорієнтованість	Рівень обслуговування, інформаційна підтримка, гнучкість сервісів, післяпродажний супровід	Підвищує лояльність клієнтів і довгострокову співпрацю
Інтеграція в глобальні ланцюги постачання	Здатність перевізника взаємодіяти з портами, терміналами, експедиторами та іншими логістичними операторами	Розширює географію перевезень і підвищує ефективність ланцюга постачання
Рівень цифровізації та інноваційного розвитку	Використання цифрових платформ, AI, big data, автоматизованих систем управління	Забезпечує операційну ефективність, прозорість процесів і стратегічні конкурентні переваги

Джерело: складено авторами за даними [2—10].

охоплює здатність транспортно-логістичних компаній забезпечувати більш привабливі умови надання послуг порівняно з конкурентами з урахуванням вартості, якості, швидкості, надійності та інноваційності пере-

везень. У наукових дослідженнях конкурентоспроможність перевізника розглядається як результат ефективного поєднання ресурсного потенціалу, організаційних можливостей і стратегічних рішень [7].

Розглянемо ключові критерії конкурентоспроможності міжнародних контейнерних перевезень (табл. 1). Формування конкурентних переваг у сучасних умовах дедалі більше залежить не лише від масштабів флоту чи географії маршрутів, а й від здатності перевізників використовувати інформаційні та цифрові технології. Саме технології штучного інтелекту забезпечують перехід від традиційної конкуренції за рахунок ціни до конкуренції на основі даних, аналітики та швидкості ухвалення рішень [8].

Застосування AI дозволяє контейнерним перевізникам зменшувати операційні витрати, підвищувати точність прогнозування попиту, мінімізувати ризики затримок і простоїв, а також створювати додану вартість для клієнтів за рахунок персоналізованих логістичних рішень. Таким чином, штучний інтелект виступає не лише технологічним, а й стратегічним чинником підвищення конкурентоспроможності міжнародних контейнерних перевезень.

Оптимізація маршрутів і графіків судноплавства є одним із ключових завдань управління міжнародними контейнерними перевезеннями, оскільки від її ефективності безпосередньо залежать витрати перевізників, рівень сервісу та стабільність логістичних ланцюгів. Традиційні методи планування маршрутів ґрунтувалися переважно на статичних моделях, які не враховували динамічні зміни попиту, погод-

них умов, завантаженості портів та геополітичних ризиків. У сучасних умовах такі підходи втрачають ефективність, що зумовлює необхідність використання інтелектуальних алгоритмів.

Технології штучного інтелекту, зокрема алгоритми машинного навчання та оптимізаційні моделі, дозволяють здійснювати багатоваріантний аналіз маршрутів контейнерних ліній у режимі реального часу. AI-системи здатні обробляти великі масиви даних щодо швидкості суден, витрат пального, погодних умов, часу обробки в портах і рівня завантаженості флоту, що забезпечує формування оптимальних маршрутів з мінімальними витратами та ризиками затримок [2].

Крім того, використання AI сприяє підвищенню точності планування графіків судноплавства. Інтелектуальні системи дозволяють прогнозувати можливі відхилення

Таблиця 2. Основні напрями застосування AI в оптимізації маршрутів і графіків контейнерних ліній

Напрямок застосування AI	Характеристика AI-рішень	Логістичний ефект	Вплив на конкурентоспроможність
Прогнозування попиту на контейнерні перевезення	Використання машинного навчання та predictive analytics для аналізу історичних і поточних вантажопотоків	Підвищення точності планування місткості флоту	Зменшення порожніх рейсів і оптимізація витрат
Оптимізація маршрутів судноплавства (route optimisation)	AI-алгоритми вибору маршрутів з урахуванням погодних умов, портових обмежень і ризиків	Скорочення часу в дорозі та витрат пального	Підвищення надійності доставки та цінової конкурентоспроможності
Оптимізація графіків суднозаходів	Інтелектуальні системи динамічного коригування розкладів судноплавства	Зменшення відхилень від графіків (ETA)	Формування стабільного та прогнозованого сервісу
Управління швидкісними режимами суден	AI-моделі оптимального speed management з урахуванням витрат і екологічних вимог	Зниження споживання пального та викидів	Підвищення економічної й екологічної ефективності
Прогнозування портових заторів	Аналіз великих даних про завантаженість портів і терміналів	Скорочення простоїв суден у портах	Зменшення cost-of-delay та підвищення якості сервісу
Динамічне перепланування маршрутів	AI-системи підтримки рішень у реальному часі	Швидке реагування на збої та ризики	Скорочення time-to-respond і підвищення операційної гнучкості
Інтеграція з SCM-системами	Поєднання маршрутного планування з управлінням ланцюгами постачання	Узгодженість морських і сухопутних перевезень	Формування комплексної конкурентної переваги

Джерело: складено авторами за даними [1—10].

Таблиця 3. Застосування технологій AI в портовій логістиці та на контейнерних терміналах

Сфера застосування AI	AI-технології та інструменти	Функціональне призначення	Логістичний та економічний ефект
Планування вантажно-розвантажувальних операцій	Машинне навчання, оптимізаційні алгоритми	Оптимізація розподілу кранів, техніки та персоналу	Скорочення часу обробки суден і контейнерів
Управління контейнерними потоками	Predictive analytics, аналіз великих даних	Прогнозування надходження та вивезення контейнерів	Зменшення заторів і підвищення пропускної спроможності
Управління чергами суден і транспорту	Інтелектуальні системи планування	Прогнозування пікових навантажень	Зниження простоїв і операційних витрат
Контроль стану інфраструктури	Комп'ютерний зір, сенсорні системи	Виявлення збоїв і зношення обладнання	Підвищення безпеки та надійності операцій
Безпека та охорона	Аналіз відеопотоків, AI-моніторинг	Контроль доступу та запобігання інцидентам	Зниження ризиків і втрат
Енергоменеджмент і екологічний контроль	Аналітика великих даних, AI-моделі	Оптимізація споживання енергії та викидів	Підвищення екологічної ефективності
Інтеграція з портовими та логістичними системами	AI-платформи, цифрові двійники	Координація портових і морських операцій	Підвищення операційної гнучкості та конкурентоспроможності

Джерело: складено авторами за даними [2—6, 9—14].

від розкладу, автоматично коригувати графіки заходів суден до портів і забезпечувати більш стабільне виконання контрактних зобов'язань перед клієнтами (табл. 2). Це особливо важливо в умовах високої волатильності фрахтового ринку та зростання вимог до надійності доставки.

Аналіз основних напрямів застосування технологій штучного інтелекту в оптимізації маршрутів і графіків контейнерних ліній (табл. 2) свідчить, що AI забезпечує комплексне підвищення ефективності управління міжнародними контейнерними перевезеннями. Використання прогнозової аналітики та машинного навчання дозволяє підвищити точність планування вантажопотоків і місткості флоту, що сприяє зниженню логістичних витрат і більш раціональному використанню ресурсів.

Застосування AI в route optimisation (оптимізації маршрутів) та динамічному управлінні графіками судноплавства сприяє підвищенню стабільності перевезень, зменшенню відхилень від запланованих термінів доставки та мінімізації негативного впливу зовнішніх факторів, зокрема погодних умов і портових заторів. Це безпосередньо впливає на зниження вартості затримок (cost-of-delay) і скорочення часу реагування на логістичні збої (time-to-respond).

Також, можна стверджувати, що впровадження AI-рішень в оптимізації маршрутів і графіків контейнерних ліній формує стійкі конкурентні переваги міжнародних перевізників за рахунок підвищення надійності сервісу, операційної гнучкості та інтеграції морських перевезень у глобальні ланцюги постачання.

Портова логістика є одним із найбільш ресурсоємних та технологічно складних елементів міжнародних контейнерних перевезень. Перевантаження портів, черги суден, неефективне використання термінальної інфраструктури призводять до значних фінансових втрат як для перевізників, так і для вантажовласників. У цих умовах технології штучного інтелекту відіграють ключову роль у трансформації традиційних портів у так звані "розумні порти" (smart ports).

AI-рішення в портовій логістиці застосовуються для автоматизації планування вантажно-розвантажувальних операцій, управління контейнерними потоками, прогнозування завантаженості терміналів і оптимізації вико-

ристання портового обладнання. Інтелектуальні системи здатні аналізувати дані з датчиків, камер і інформаційних систем порту, що дозволяє мінімізувати простої суден і скоротити час обробки контейнерів [9].

Особливої уваги заслуговує використання AI для управління чергами суден і транспортних засобів у портах (табл. 3). Саме алгоритми машинного навчання дозволяють прогнозувати пікові навантаження та заздалегідь перерозподіляти ресурси, забезпечуючи більш рівномірне завантаження інфраструктури. (Машинне навчання (Machine Learning, ML) — це напрям штучного інтелекту, що передбачає створення алгоритмів і моделей, які автоматично навчаються на основі даних, виявляють приховані закономірності та покращують результати без явного програмування кожного правила). Машинне навчання як ключовий інструмент штучного інтелекту у міжнародних контейнерних перевезеннях сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності.

Застосування технологій штучного інтелекту в портовій логістиці та на контейнерних терміналах забезпечує зростання пропускної спроможності портів, скорочення часу обробки суден і контейнерів та зниження операційних витрат. Інтеграція AI з портовими й логістичними інформаційними системами підвищує операційну гнучкість, безпеку та екологічну ефективність портової діяльності, що сприяє формуванню стійких конкурентних переваг міжнародних контейнерних перевезень.

Управління ланцюгами постачання та фрахтовими операціями є стратегічно важливим аспектом діяльності міжнародних контейнерних перевізників. Складність сучасних глобальних ланцюгів постачання зумовлює необхідність обробки великих обсягів інформації щодо попиту, пропозиції, тарифів, контрактних умов і ризиків. У цьому контексті технології штучного інтелекту виступають ефективним інструментом підтримки управлінських рішень.

AI дозволяє автоматизувати процеси формування фрахтових ставок, прогнозувати коливання попиту на перевезення та оптимізувати розподіл контейнерного обладнання між регіонами. Використання інтелектуальних алгоритмів сприяє підвищенню прозорості фрахто-

Таблиця 4. Використання AI в управлінні ланцюгами постачання та фрахтом

Напрямок застосування AI	AI-технології та інструменти	Функціональне призначення	Економічний та логістичний ефект
Прогнозування попиту на перевезення	Машинне навчання, predictive analytics	Аналіз і прогноз обсягів вантажопотоків	Підвищення точності планування та зменшення ризику перевантажень
Динамічне фрахтове ціноутворення	AI-моделі ціноутворення, big data analytics	Формування ставок залежно від попиту та ринкових умов	Зростання прибутковості та ефективності використання місткості
Управління ризиками в SCM	Інтелектуальна аналітика, сценарне моделювання	Виявлення потенційних збоїв і альтернативних сценаріїв	Підвищення стійкості ланцюгів постачання
Оптимізація контейнерного парку	ML-алгоритми, прогнозна аналітика	Управління repositioning контейнерів	Зниження порожніх переміщень і витрат
Автоматизація контрактних і фрахтових операцій	AI-платформи, цифрові сервіси	Обробка контрактів і супровід угод	Скорочення транзакційних витрат
Інтеграція SCM-учасників	AI-driven цифрові платформи	Координація перевізників, портів і клієнтів	Підвищення прозорості та керованості ланцюга
Оцінка ефективності та KPI	Аналітика великих даних, ML	Моніторинг і прогноз ключових показників	Покращення управлінських рішень і конкурентоспроможності

Джерело: складено авторами за даними [2—4, 8—10, 15—17].

вого ринку та зменшенню асиметрії інформації між учасниками логістичних ланцюгів [3].

Крім того, AI активно застосовується для управління ризиками в ланцюгах постачання, зокрема для ідентифікації потенційних збоїв, оцінки їх імовірності та розроблення альтернативних сценаріїв доставки вантажів (табл. 4). Це дозволяє міжнародним контейнерним перевізникам підвищувати стійкість логістичних систем і швидше адаптуватися до кризових ситуацій.

Використання технологій штучного інтелекту в управлінні ланцюгами постачання та фрахтовими операціями забезпечує підвищення точності прогнозування попиту, оптимізацію використання ресурсів і зниження логістичних ризиків. AI-рішення сприяють динамічному ціноутворенню, скороченню транзакційних витрат і підвищенню стійкості глобальних ланцюгів постачання, що безпосередньо посилює конкурентоспроможність міжнародних контейнерних перевезень (табл. 4)

У конкурентному середовищі міжнародних контейнерних перевезень ефективність операцій (вартість перевезення, використання флоту та контейнерного обладнання, надійність графіків, швидкість обробки в портах) є визначальним чинником позиціонування перевізника на глобальному ринку. Використання технологій штучного інтелекту забезпечує перехід від реактивного

управління до прогнозного, коли рішення приймаються на основі аналізу великих масивів даних про попит, затримки, завантаженість портів, погодні та операційні ризики [2].

Економічний ефект застосування AI в контейнерних перевезеннях формується передусім через:

- оптимізацію маршрутів і швидкісних режимів (зниження витрат палива та часу в дорозі);
- підвищення пунктуальності та надійності графіків (менше компенсацій, штрафів, перепланувань, нижчі непрямі витрати);
- скорочення простоїв у портах завдяки прогнозуванню заторів та інтеграції з термінальною/портовою інформаційною інфраструктурою;
- динамічне управління місткістю (capacity) і контейнерним парком (зниження частки порожніх переміщень та дисбалансів);
- підтримку прийняття рішень у ризикових ситуаціях (альтернативні сценарії перевезень).

У логістичній аналітиці поширені оцінки, що AI-орієнтовані рішення можуть давати відчутні покращення за ключовими KPI ланцюга постачання (витрати, рівень запасів, якість сервісу), що пояснює зростання інвестицій перевізників у прогнозу аналітику та AI-платформи (табл. 5) [18].

Таблиця 5. AI-ефекти для операційної ефективності контейнерного перевізника

Логістичний процес	AI-інструменти та технології	Ключові показники ефективності (KPI)	Операційний ефект	Вплив на конкурентоспроможність
Планування маршрутів і графіків	Машинне навчання, route optimisation, predictive analytics	Час доставки, витрати пального, пунктуальність (ETA)	Скорочення витрат і підвищення стабільності перевезень	Зниження собівартості та підвищення надійності сервісу
Управління портовими операціями	AI-аналітика, комп'ютерний зір	Час простою суден, продуктивність терміналів	Прискорення обробки суден і контейнерів	Підвищення якості та швидкості обслуговування
Управління контейнерним парком	Predictive analytics, ML-моделі	Частка порожніх переміщень, оборот контейнерів	Оптимізація repositioning контейнерів	Зменшення втрат і краща доступність обладнання
Фрахтові операції та доходи	AI-driven ціноутворення, big data	Заповнюваність, дохід на TEU	Оптимізація доходів і тарифів	Підвищення прибутковості
Управління ризиками та збоєм	Сценарне моделювання, AI-прогноз	Time-to-respond, cost-of-delay	Швидке реагування та мінімізація втрат	Підвищення операційної стійкості
Інтеграція з SCM	AI-платформи, цифрові екосистеми	Прозорість, узгодженість процесів	Координація морських і наземних операцій	Формування комплексної конкурентної переваги

Джерело: складено авторами за даними [1—10].

Аналіз AI-ефектів для операційної ефективності контейнерного перевізника свідчить, що впровадження технологій штучного інтелекту забезпечує комплексне підвищення продуктивності логістичних процесів за рахунок зниження витрат, скорочення простоїв і підвищення пунктуальності перевезень. Інтеграція AI з управлінням ризиками, фраховими операціями та SCM сприяє скороченню time-to-respond і зменшенню cost-of-delay, що формує стійкі конкурентні переваги на міжнародному ринку контейнерних перевезень.

Штучний інтелект впливає на конкурентоспроможність перевізника не лише через безпосередню економію витрат, а як стратегічний ресурс, що посилює якість сервісу, швидкість управлінських рішень, прозорість та інтегрованість сервісів, стійкість до збоїв, інноваційність і клієнтоорієнтованість (табл. 6).

На практиці AI формує конкурентні переваги через такі механізми, як:

1. Сервісна диференціація та прозорість: клієнт отримує 24/7 доступ до статусів перевезення, прогнозних попереджень, цифрових документів, інтеграції через API/EDI та вищої керованості ланцюга постачання. Наприклад, цифрові екосистеми та інтеграції (API/EDI) підвищують швидкість інформаційного обміну й зменшують транзакційні витрати [18].

2. Операційна стійкість (resilience): AI-аналіз ризиків і ранні попередження про затори/обмеження в терміналах дозволяють змінювати маршрути, планувати буфери часу, перерозподіляти потужності та контейнерне обладнання [2].

3. Інноваційний імідж і доступ до партнерств: великі перевізники посилюють позиції через стратегічні партнерства з провайдером AI (хмарні платформи, розробники GenAI), розширюючи компетенції та швидкість впровадження. Такі партнерства стають окремим каналом конкурентної переваги [2, 9, 10].

Отже, роль штучного інтелекту як фактора конкурентних переваг свідчить, що AI забезпечує комплексний вплив на діяльність міжнародних контейнерних перевізників, поєднуючи витратну ефективність із підвищенням якості сервісу, операційної гнучкості та стійкості до ризиків. Інтеграція AI-driven рішень у маршрутизацію, портову логістику та управління ланцюгами постачання формує довгострокові конкурентні переваги, що базуються на інноваційності, надійності та клієнтоорієнтованості перевізників.

Розглянемо деякі практики використання AI провідними міжнародними контейнерними перевізниками.

Maersk є глобальною транспортно-логістичною компанією, що інтегрує морські контейнерні перевезення, портово-термінальні операції та управління ланцюгами постачання, активно використовуючи технології штучного інтелекту, прогнозну аналітику та цифрові платформи для підвищення операційної ефективності й кон-

Таблиця 6. AI як фактор конкурентних переваг міжнародного контейнерного перевізника

Тип конкурентної переваги	Зміст конкурентної переваги	AI-інструменти та рішення	Результат для перевізника
Витратна (цінова) перевага	Зниження логістичних і операційних витрат	Route optimisation, predictive analytics, оптимізація швидкісних режимів	Зменшення собівартості перевезень і підвищення цінової конкурентоспроможності
Надійність і стабільність сервісу	Дотримання термінів доставки та стабільність графіків	Прогнозування ETA, AI-аналіз затримок, сценарне моделювання	Підвищення пунктуальності та довіри клієнтів
Сервісна диференціація	Підвищення якості та персоналізації логістичних послуг	Smart containers, AI-driven клієнтські платформи	Зростання лояльності клієнтів і довгострокових контрактів
Операційна гнучкість	Швидке реагування на збої та зміни ринкових умов	Real-time аналітика, AI-підтримка рішень	Скорочення time-to-respond і підвищення адаптивності
Стійкість до ризиків (resilience)	Здатність мінімізувати наслідки логістичних збоїв	Predictive risk analytics, альтернативні маршрути	Зниження cost-of-delay та втрат
Інтеграція в глобальні ланцюги постачання	Узгодженість морських, портових і сухопутних операцій	AI-driven SCM-платформи, цифрові екосистеми	Підвищення ефективності глобальних ланцюгів постачання

Джерело: складено авторами за даними [1—10, 19].

курентоспроможності. Компанія застосовує predictive analytics для прогнозування затримок і ризиків, AI-орієнтовану оптимізацію маршрутів для зниження витрат і стабілізації графіків судноплавства, а також цифрові логістичні екосистеми, інтегровані з SCM клієнтів, що забезпечує скорочення часу реагування та мінімізацію вартості затримок [18—20].

MSC є міжнародною судноплавною та логістичною компанією, діяльність якої охоплює контейнерні перевезення, портово-термінальні сервіси та інтегровані логістичні рішення з активним використанням цифрових платформ, аналітики даних і елементів штучного інтелекту. У науково-практичному вимірі MSC розглядається як data-driven перевізник, що формує конкурентні переваги завдяки розвитку цифрових сервісів управління відправленнями, застосуванню прогнозної аналітики для підвищення надійності графіків, AI-орієнтованій оптимізації маршрутів і плануванню флоту, а також впровадженню smart containers для моніторингу вантажів у реальному часі [21].

CMA CGM є глобальною транспортно-логістичною групою, що здійснює контейнерні перевезення, портово-термінальні операції та надає інтегровані логістичні сервіси, розглядаючи цифрові технології й штучний інтелект як стратегічний ресурс розвитку. Компанія демонструє AI-driven трансформацію контейнерних перевезень через використання прогнозної аналітики для оптимізації графіків судноплавства, AI-орієнтованої оптимізації маршрутів з урахуванням портових і операційних обмежень, застосування штучного інтелекту в управлінні контейнерними потоками та портовою логістикою, а також розвиток стратегічних партнерств з провайдерами хмарних і аналітичних платформ [22]. У

2024 р. компанія оголосила про партнерство з Google для розгортання AI-рішень у напрямках shipping/logistics, з акцентом на оптимізацію маршрутів, обробку контейнерів та управління запасами/ланцюгом постачання [23].

COSCO Shipping є міжнародною судноплавною та логістичною корпорацією, яка активно впроваджує технології штучного інтелекту, Інтернету речей і цифрові платформи у сфері контейнерних перевезень. Компанія застосовує AI для оптимізації маршрутів і планування використання флоту, розвиває smart shipping і smart container рішення (зокрема IoT-платформи для моніторингу контейнерів), а також використовує аналітику даних для підвищення прозорості логістичних процесів, скорочення часу реагування та зниження операційних ризиків у глобальних ланцюгах постачання [25—27].

НІБУЛОН є провідною українською транспортно-логістичною компанією, що здійснює мультимодальні перевезення, портово-термінальні операції та інтеграцію у міжнародні ланцюги постачання, і має значний потенціал для впровадження технологій штучного інтелекту з метою підвищення конкурентоспроможності. Використання predictive analytics для прогнозування попиту й затримок, AI-орієнтованої оптимізації маршрутів з урахуванням інфраструктурних і погодних обмежень, а також цифрових платформ, інтегрованих із системами управління ланцюгами постачання (SCM), може забезпечити скорочення time-to-respond, мінімізацію cost-of-delay, підвищення прозорості логістичних процесів і ефективну інтеграцію компанії у глобальні контейнерні та мультимодальні логістичні мережі [28].

Незважаючи на значний потенціал технологій штучного інтелекту у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності міжнародних контейнерних перевезень, їх практичне впровадження супроводжується низкою системних проблем і бар'єрів. Ці обмеження мають як технологічний, так і організаційно-економічний та інституційний характер.

По-перше, високі капітальні витрати на створення та впровадження AI-рішень залишаються суттєвим стримувальним чинником, особливо для середніх і невеликих перевізників. Інвестиції у цифрову інфраструктуру, хмарні платформи, обчислювальні потужності та кібербезпеку потребують значних фінансових ресурсів і мають тривалий період окупності [8].

По-друге, важливою проблемою є дефіцит якісних і стандартизованих даних. Ефективність AI-алгоритмів безпосередньо залежить від обсягу, повноти та достовірності даних, що надходять із суден, портів, терміналів і суміжних логістичних систем. Низький рівень інтеграції інформаційних систем між учасниками міжнародних ланцюгів постачання зменшує потенціал використання інтелектуальної аналітики [6].

По-третє, істотним бар'єром залишається кадрове забезпечення. Впровадження AI вимагає фахівців, які поєднують знання у сфері логістики, судноплавства, інформаційних технологій і аналітики даних. Нестача таких кадрів обмежує здатність компаній повною мірою використовувати можливості штучного інтелекту [2].

По-четверте, зростає значущість ризиків кібербезпеки та захисту даних. Оцифрування логістичних процесів і використання AI підвищують вразливість транспортно-логістичних систем до кібератак, що може призвести до збоїв у перевезеннях та фінансових втрат. У цьому контексті особливого значення набуває дотримання міжнародних стандартів інформаційної безпеки та управління даними [4].

Незважаючи на наявні бар'єри, перспективи використання технологій штучного інтелекту в міжнародних контейнерних перевезеннях є надзвичайно значними. Подальший розвиток міжнародних контейнерних перевезень тісно пов'язаний із масштабним впровадженням технологій штучного інтелекту, які розглядаються як ключовий чинник підвищення ефективності, стійкості та конкурентоспроможності глобальних логістичних систем. У перспективі AI дедалі більше виконуватиме роль інтеграційного інструмента, що поєднує морські перевезення, портову логістику, наземний транспорт і управління ланцюгами постачання в єдину цифрову екосистему [2, 4, 8, 10].

Однією з головних перспектив є перехід до повністю прогностичного (proactive) управління контейнерними перевезеннями. Розвиток машинного навчання та predictive analytics дозволить не лише реагувати на логістичні збої, а й завчасно їх передбачати, мінімізуючи ризики затримок, перевантажень портів і дисбалансу контейнерного парку. Це сприятиме скороченню показників time-to-respond і cost-of-delay, що є критично важливими для підвищення якості service [1—3].

Важливою перспективою є інтелектуалізація портів і контейнерних терміналів. Розвиток smart ports на основі AI, Інтернету речей та цифрових двійників дозволить оптимізувати використання портової інфраструктури, підвищити пропускну спроможність і зменшити операційні витрати. У майбутньому порти виконуватимуть роль активних елементів логістичного ланцюга, які в режимі реального часу взаємодіють із судноплавними компаніями та вантажовласниками [4, 6, 11].

Перспективним напрямом є також подальша автоматизація фрахтових операцій і динамічного ціноутворення. AI-моделі здатні аналізувати ринкову кон'юнктуру, сезонні коливання попиту та операційні обмеження, що дозволить контейнерним перевізникам більш ефективно управляти доходами й місткістю флоту. Це посилює роль AI як інструмента стратегічного управління конкурентоспроможністю [3, 5, 7].

Окреме значення має інтеграція AI з концепціями сталого розвитку. Оптимізація маршрутів, швидкісних режимів суден і портових операцій сприятиме зниженню споживання пального та викидів парникових газів, що відповідає міжнародним екологічним вимогам і підвищує привабливість контейнерних перевізників для глобальних клієнтів [9, 10].

З урахуванням результатів дослідження доцільно сформулювати низку практичних рекомендацій щодо використання технологій штучного інтелекту в міжнародних контейнерних перевезеннях, зокрема в контексті розвитку транспортно-логістичного потенціалу України.

Для міжнародного ринку контейнерних перевезень пріоритетними є:

- розвиток міжплатформної сумісності та стандартів обміну даними між перевізниками, портами та вантажовласниками;
- активізація інвестицій у AI-рішення, орієнтовані на підвищення стійкості та екологічної ефективності перевезень;
- посилення співпраці між транспортними компаніями та технологічними провайдерами у сфері аналітики даних і кібербезпеки.

Для України впровадження AI в міжнародні контейнерні перевезення є особливо актуальним у контексті післявоєнного відновлення та інтеграції у глобальні логістичні ланцюги. Основними рекомендаціями є: [4, 6, 10, 9, 19, 21, 22, 25].

- стимулювання цифровізації портової інфраструктури та контейнерних терміналів;
- підтримка впровадження AI-рішень у діяльність національних і регіональних логістичних операторів;
- впровадження AI-орієнтованої оптимізації маршрутів і графіків;
- інтеграція AI у системи управління ланцюгами постачання (SCM);
- автоматизація фрахтових і контрактних операцій;
- використання smart containers і аналітики даних;
- розвиток освітніх програм і підготовка кадрів у сфері логістичної аналітики та штучного інтелекту;
- гармонізація національного регуляторного середовища з міжнародними стандартами цифрового морського транспорту.

Реалізація зазначених практичних рекомендацій дозволить Україні використати технології штучного інтелекту як інструмент модернізації міжнародних контейнерних перевезень, підвищити ефективність портової та логістичної інфраструктури, а також зміцнити позиції країни у глобальних ланцюгах постачання.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що технології штучного інтелекту відіграють ключову роль у трансформації міжнародних контейнерних перевезень та формуванні їх конкурентоспроможності в умовах цифровізації глобальної економіки. Штучний інтелект поступово перетворюється з допоміжного інструмента оптимізації окремих операцій на стратегічний ресурс розвитку транспортно-логістичних компаній.

Обґрунтовано, що застосування AI у таких напрямках, як оптимізація маршрутів і графіків судноплавства, портова логістика, управління ланцюгами постачання та фрахтовими операціями, забезпечує зниження логістичних витрат, підвищення стабільності перевезень, скорочення часу реагування на збої та мінімізацію економічних втрат від затримок. Особливе значення має використання прогнозової аналітики та машинного навчання, які дозволяють перейти від реактивного до проактивного (прогнозного) управління контейнерними перевезеннями.

Доведено, що конкурентоспроможність міжнародних контейнерних перевезень у сучасних умовах визначається не лише масштабами флоту чи географією маршрутів, а й рівнем цифровізації, інноваційного розвитку та здатністю перевізників інтегрувати AI-driven рішення у всі ланки логістичного ланцюга. Практика провідних світових контейнерних перевізників підтверджує, що інвестиції в штучний інтелект сприяють формуванню стійких конкурентних переваг за рахунок підвищення якості сервісу, прозорості логістичних процесів і операційної стійкості.

Водночас ідентифіковано низку бар'єрів впровадження AI в міжнародні контейнерні перевезення, серед яких ключовими є високі інвестиційні витрати, дефіцит якісних даних і кваліфікованих кадрів, а також зростання ризиків кібербезпеки. Подолання зазначених обмежень потребує комплексного підходу, що поєднує технологічні, організаційні та інституційні рішення.

Визначено, що для України впровадження технологій штучного інтелекту в міжнародні контейнерні перевезення має стратегічне значення в контексті інтеграції у глобальні ланцюги постачання та відновлення транспортно-логістичної інфраструктури. Реалізація AI-орієнтованих рішень у портовій логістиці, управлінні контейнерними потоками та цифровій взаємодії з міжнародними перевізниками здатна підвищити конкурентоспроможність національного логістичного сектору.

Перспективами подальших розвідок у даному напрямі є дослідження у напрямі оцінювання економічної ефективності AI-рішень, розвитку інтегрованих цифрових екосистем та адаптації світового досвіду використання штучного інтелекту до умов функціонування міжнародних контейнерних перевезень в Україні.

Література:

1. Russell S., Norvig P. Artificial intelligence: A modern approach. 4th ed. Pearson, 2021. URL: http://lib.ysu.am/disciplines_bk/efdd4d1d4c2087fe1cbe03d9ced67f34.pdf (дата звернення: 10.01.2026).
2. Ivanov D., Dolgui A. A digital supply chain twin for managing the disruption risks and resilience in the era of Industry 4.0. Transportation Research Part E. 2020. Vol. 136. URL: https://www.researchgate.net/publication/341542060_A_digital_supply_chain_twin_for_managing_the_disruption_risks_and_resilience_in_the_era_of_Industry_40 (дата звернення: 10.01.2026).
3. Kamble S. S., Gunasekaran A., Gawankar S. A. Achieving sustainable performance in a data-driven agriculture supply chain. International Journal of Production Economics. 2020. Vol. 219. P. 179—194. URL: <https://ideas.repec.org/a/eee/proeco/v219y2020icp179-194.html> (дата звернення: 11.01.2026).
4. Review of maritime transport 2023. UNCTAD. New York. Geneva. United Nations, 2023. URL: <https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2023-en.pdf> (дата звернення: 09.01.2026).
5. Stopford M. Maritime economics. 3rd ed. London: Routledge, 2009. URL: https://logistics.nankai.edu.cn/_upload/article/50/93/1cf2097840e8af90af4b19979773/9ce547df-a3e1-493c-a4a3-0ebbf0669b9.pdf (дата звернення: 07.01.2026).

6. Notteboom T., Pallis A., Rodrigue J.-P. Port economics, management and policy. London: Routledge, 2022. URL: https://porteconomicsmanagement.org/wp-content/uploads/10.4324_9780429318184_previewpdf.pdf (дата звернення: 10.01.2026).
7. Porter M. E. The five competitive forces that shape strategy // Harvard Business Review. 2008. URL: https://www.researchgate.net/publication/5581445_The_Five_Competitive_Forces_That_Shape_Strategy (дата звернення: 11.01.2026).
8. Christopher M. Logistics & supply chain management. 5th ed. Harlow: Pearson Education, 2016. URL: <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Logistics%20and%20Supply%20Chain%20Management%205th%20edition.pdf> (дата звернення: 05.01.2026).
9. Enhancing the contributions of maritime transport to sustainable development. OECD. Paris: OECD Publishing, 2019. URL: <https://www.oecd.org/en/publications/> (дата звернення: 07.01.2026).
10. IMO to develop global strategy for maritime digitalization. London: International Maritime Organization, 2025. URL: <https://www.imo.org/en/mediacentre/pressbriefings/pages/imo-global-strategy-maritime-digitalization.aspx> (дата звернення: 11.01.2026).
11. Heilig L., Voß S. Digital transformation in maritime ports: analysis and a game theoretic framework. Maritime Policy & Management. 2017. Vol. 44 (2). P. 179—201. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Digital-transformation-in-maritime-ports%3A-analysis-Heilig-Lalla-Ruiz/0dda9920abd68868a43543b3bbb0ad458c4f18eb> (дата звернення: 08.01.2026).
12. Technology Trends Transforming Port Operations in 2025. Nicom maritime. 2025. URL: <https://www.nicom-maritime.com/technology-trends-transforming-port-operations-in-2025/> (дата звернення: 09.01.2026).
13. Tianxia Wang, Hong Chen, Rui Dai, Delong Zhu. Intelligent Logistics System Design and Supply Chain. Management under Edge Computing and Internet of Things. Computational Intelligence and Neuroscience. 2022. Vol. 1. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1155/2022/1823762> (дата звернення: 05.01.2026).
14. Heilig L., Schwarze S., Voß S. An analysis of digital transformation in the history and future of modern ports. Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences. 2017. URL: <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1198&context=hicss-50> (дата звернення: 08.01.2026).
15. Wamba S. F., Gunasekaran A., Akter S., Ren S., Dubey R., Childe S. J. Big data analytics and firm performance: Effects of dynamic capabilities. Journal of Business Research. 2017. Vol. 70. P. 356—365. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296316304969> (дата звернення: 11.01.2026).
16. Sanders N. R., Boone T., Ganeshan R., Wood John D. Sustainable Supply Chains in the Age of AI and Digitalization: Research Challenges and Opportunities. Journal of Business Logistics. 2019. Vol. 40, Issue3. P. 229—240. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jbl.12224> (дата звернення: 09.01.2026).
17. Chopra S. Supply chain management: Strategy, planning, and operation. 7th ed. Boston: Pearson. 2019. URL: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.978-1292257914_A37747604/preview-9781292257914_A37747604.pdf (дата звернення: 07.01.2026).
18. Technology and digital innovation in container shipping. Maersk. 2025. URL: <https://www.maersk.com/> (дата звернення: 10.01.2026).
19. Digital transformation and artificial intelligence in shipping and logistics. Maersk. 2025. URL: <https://www.maersk.com> (дата звернення: 10.01.2026).
20. Integrated logistics and AI-driven solutions for global supply chains. Maersk. 2025. URL: <https://www.maersk.com/logistics> (дата звернення: 10.01.2026).
21. Digital solutions and smart containers in container shipping. Mediterranean Shipping Company (MSC). 2025. URL: <https://www.msc.com/> (дата звернення: 08.01.2026).
22. Digital transformation and artificial intelligence in shipping and logistics. CMA CGM Group. URL: <https://www.cmacgm-group.com/en/> (дата звернення: 09.01.2026).
23. CMA CGM Embarks on a Strategic Partnership with Google to deploy AI across all Shipping, Logistics, and Media activities. CMA CGM Group. 2025. URL: <https://www.cmacgm-group.com/en/news-media/cma-cgm-embarks-strategic-partnership-with-google> (дата звернення: 09.01.2026).
24. The CMA CGM Group adopts custom-designed AI solutions from Mistral AI to support its shipping, logistics, and media activities. CMA CGM Group. 2025. URL: <https://www.cmacgm-group.com/en/news-media/cma-cgm-group-adopts-custom-designed-ai-solutions-mistral-ai> (дата звернення: 09.01.2026).
25. AI Solutions Showcased at WAIC. COSCO SHIPPING. 2025. URL: https://en.coscoshipping.com/col/col6923/art/2025/art_b51deb79ec6f487dac49a2b77682805a.html (дата звернення: 10.01.2026).
26. Creates an Intelligent and Interconnected New Ecosystem. |COSCO SHIPPING. 2024. URL: https://en.coscoshipping.com/col/col6923/art/2024/art_66482a2548514be6aca98b5a35400bfd.html (дата звернення: 11.01.2026).
27. Офіційний сайт COSCO SHIPPING. URL: <https://en.coscoshipping.com/> (дата звернення: 10.01.2026).
28. Транспортно-логістична діяльність та цифровий розвиток компанії. НІБУЛОН. 2025. URL: <https://www.nibulon.com> (дата звернення: 10.01.2026).

References:

1. Russell, S. and Norvig, P. (2021), Artificial intelligence: A modern approach. 4th ed. Pearson, London, UK, available at: http://lib.yzu.am/disciplines_bk/efdd4d1d4c2087fe1cbe03d9ced67f34.pdf (Accessed 10.01.2026).
2. Ivanov, D. and Dolgui, A. (2020), "A digital supply chain twin for managing the disruption risks and resilience in the era of Industry 4.0", Transportation Research Part E, Vol. 136, available at: https://www.researchgate.net/publication/341542060_A_digital_supply_chain_twin_for_managing_the_disruption_risks_and_resilience_in_the_era_of_Industry_40 (Accessed 10.01.2026).
3. Kamble, S. S., Gunasekaran, A. and Gawankar, S. A. (2020), "Achieving sustainable performance in a data-driven agriculture supply chain", International Journal of

Production Economics, Vol. 219, pp. 179–194, available at: <https://ideas.repec.org/a/eee/proeco/v219y2020icp-179-194.html> (Accessed 11.01.2026).

4. UNCTAD (2023), "Review of maritime transport 2023", available at: https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2023_en.pdf (Accessed 09.01.2026).

5. Stopford, M. (2009), Maritime economics, 3rd ed., Routledge, London, UK, available at: https://logistics.nankai.edu.cn/_upload/article/50/93/1cf209-7840e8af90af4b19979773/9ce547df-a3e1-493c-a4a3-0ebbf0669b9.pdf (Accessed 07.01.2026).

6. Notteboom, T., Pallis, A. and Rodrigue, J.-P. (2022), Port economics, management and policy, Routledge, London, UK, available at: https://porteconomicsmanagement.org/wp-content/uploads/10.4324_97804293-18184_previewpdf.pdf (Accessed 10.01.2026).

7. Porter, M. E. (2008), The five competitive forces that shape strategy, Harvard Business Review, Brighton, USA, available at: https://www.researchgate.net/publication/5581445_The_Five_Competitive_Forces_-_That_Shape_Strategy (Accessed 11.01.2026).

8. Christopher, M. (2016), Logistics & supply chain management, 5th ed., Pearson Education, Harlow, UK, available at: <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Logistics%20and%20Supply%20Chain%20Management-%205th%20edition.pdf> (Accessed 05.01.2026).

9. OECD (2019), "Enhancing the contributions of maritime transport to sustainable development", available at: <https://www.oecd.org/en/publications/> (Accessed 07.01.2026).

10. International Maritime Organization (2025), "IMO to develop global strategy for maritime digitalization", available at: <https://www.imo.org/en/mediacentre/pressbriefings/pages/imo-global-strategy-maritime-digitalization.aspx> (Accessed 11.01.2026).

11. Heilig, L. and Voß, S. (2017), "Digital transformation in maritime ports: analysis and a game theoretic framework", Maritime Policy & Management, Vol. 44(2), pp. 179–201, available at: <https://www.semantic-scholar.org/paper/Digital-transformation-in-maritime-ports%3A-analysis-Heilig-Lalla-Ruiz/0dda9920abd688-68a43543b3bbb0ad458c4f18eb> (Accessed 08.01.2026).

12. Nicom maritime (2025), "Technology Trends Transforming Port Operations in 2025", available at: <https://www.nicommaritime.com/technology-trends-transforming-port-operations-in-2025/> (Accessed 09.01.2026).

13. Tianxia, Wang, Hong, Chen, Rui, Dai and Delong, Zhu. (2022), "Intelligent Logistics System Design and Supply Chain. Management under Edge Computing and Internet of Things", Computational Intelligence and Neuroscience, Vol. 1, available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1155/2022/1823762> (Accessed 05.01.2026).

14. Heilig, L., Schwarze, S. and Voß, S. (2017), "An analysis of digital transformation in the history and future of modern ports", Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences, available at: <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1198&context=hicss-50> (Accessed 08.01.2026).

15. Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Akter, S., Ren, S., Dubey, R. and Childe, S. J. (2017), "Big data analytics

and firm performance: Effects of dynamic capabilities", Journal of Business Research, Vol. 70, pp. 356–365, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296316304969> (Accessed 11.01.2026).

16. Sanders, N. R., Boone, T., Ganeshan, R. and Wood John, D. (2019), "Sustainable Supply Chains in the Age of AI and Digitization: Research Challenges and Opportunities", Journal of Business Logistics.. Vol. 40, Issue3, pp. 229–240, available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jbl.12224> (Accessed 09.01.2026).

17. Chopra, S. (2019), Supply chain management: Strategy, planning, and operation, 7th ed., Pearson, Boston, USA, available at: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292257914_A37747604/preview-9781292257914_A37747604.pdf (Accessed 07.01.2026).

18. Maersk (2025), "Technology and digital innovation in container shipping", available at: <https://www.maersk.com/> (Accessed 10.01.2026).

19. Maersk. (2025), "Digital transformation and artificial intelligence in shipping and logistics", available at: <https://www.maersk.com> (Accessed 10.01.2026).

20. Maersk. (2025), "Integrated logistics and AI-driven solutions for global supply chains", available at: <https://www.maersk.com/logistics> (Accessed 10.01.2026).

21. Mediterranean Shipping Company (MSC). (2025), "Digital solutions and smart containers in container shipping", available at: <https://www.msc.com/> (Accessed 08.01.2026).

22. CMA CGM Group (2025), "Digital transformation and artificial intelligence in shipping and logistics", available at: <https://www.cmacgm-group.com/en/> (Accessed 09.01.2026).

23. CMA CGM Group (2025), "CMA CGM Embarks on a Strategic Partnership with Google to deploy AI across all Shipping, Logistics, and Media activities", available at: <https://www.cmacgm-group.com/en/news-media/cma-cgm-embarks-strategic-partnership-with-google> (Accessed 09.01.2026).

24. CMA CGM Group (2025), "The CMA CGM Group adopts custom-designed AI solutions from Mistral AI to support its shipping, logistics, and media activities", available at: <https://www.cmacgm-group.com/en/news-media/cma-cgm-group-adopts-custom-designed-ai-solutions-mistral-ai> (Accessed 09.01.2026).

25. COSCO SHIPPING (2025), "AI Solutions Showcased at WAIC", available at: https://en.coscoshipping.com/col/col6923/art/2025/art_b51deb79ec6f487dac49a2b77682805a.html (Accessed 10.01.2026).

26. COSCO SHIPPING. (2024), "Creates an Intelligent and Interconnected New Ecosystem", available at: https://en.coscoshipping.com/col/col6923/art/2024/art_66482a2548514be6aca98b5a35400bfd.html (Accessed 11.01.2026).

27. COSCO SHIPPING (2025), available at: <https://en.coscoshipping.com/> (Accessed 10.01.2026).

28. NIBULON (2025), "Transport and logistics activities and digital development of the company", available at: <https://www.nibulon.com> (Accessed 10.01.2026).

Стаття надійшла до редакції 13.01.2026 р.

О. А. Савенко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і права,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2362-6263>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.170

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ ТА ВНУТРІШНІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК КРЕАТИВНІ ІНСТРУМЕНТИ HR МЕНЕДЖМЕНТУ

O. Savenko,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Law,
Dnipro State University of Agriculture and Economics, Dnipro

WORK ORGANIZATION AND INTERNAL COMMUNICATIONS AS CREATIVE TOOLS OF HR MANAGEMENT

У сучасних умовах трансформації економіки та зростання рівня нестабільності зовнішнього середовища ефективність діяльності виробничих підприємств дедалі більше залежить від якості управління персоналом. Особливого значення набувають питання раціональної організації праці та креативного налагодження внутрішніх комунікацій, оскільки саме вони забезпечують узгодженість дій працівників, дотримання трудової дисципліни, ефективне використання робочого часу та досягнення запланованих виробничих результатів. Для підприємств промислового типу, зокрема цегельної галузі, актуальність зазначених проблем посилюється через високу матеріаломісткість виробництва, значну частку фізичної праці, залежність результатів діяльності від технологічної дисципліни та злагодженості роботи між підрозділами. Скорочення чисельності персоналу, перехід до однозмінного режиму роботи, зростання навантаження на працівників та обмежені фінансові ресурси обумовлюють необхідність пошуку внутрішніх резервів підвищення ефективності організації праці без значних капіталовкладень.

In today's conditions of economic transformation and increasing instability of the external environment, the efficiency of production enterprises increasingly depends on the quality of personnel management. Issues of rational organization of labor and establishment of internal communications are of particular importance, since they ensure the consistency of employees' actions, compliance with labor discipline, effective use of working time, and achievement of planned production results. For industrial enterprises, in particular the brick industry, the relevance of these problems is increased due to the high material intensity of production, a significant share of physical labor, the dependence of activity results on technological discipline and coordination of work between departments. Staff reductions, the transition to a single-shift work regime, an increase in the workload on employees, and limited financial resources necessitate the search for internal reserves to increase the efficiency of labor organization without significant capital investments. The organization of labor at enterprises is implemented in specific forms, the diversity of which is determined by a number of main factors. The development of scientific and technological progress leads to the improvement of means of production and, accordingly, methods of personnel management.

An effectively formed system of modern communications and the use of information technologies based on them serve as the foundation of an effective model of personnel management of the organization, permeating the entire management system.

Given the decisive role of communications as a means of influencing the personnel situation, it is advisable to consider them as an integral element of the personnel management system of any organization, as a connecting process of personnel management and a tool for implementing personnel policy. The effectiveness of internal communications in fulfilling the integrating function in the personnel management system is largely determined by the choice of appropriate communication channels and tools.

Ключові слова: персонал, креативність, організація праці, внутрішні комунікації, HR менеджмент, ефективність праці.

Key words: personnel, creativity, labor organization, internal communications, HR management, labor efficiency.

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

Важливим напрямом забезпечення соціальної орієнтації економіки є належним чином структурована організація праці на всіх рівнях управління HR менеджерами [3]. Сьогодні CEO зазначають, що праця, організована на науковій основі, є ключовим чинником підвищення її продуктивності та зниження виробничих витрат, що згодом формує основу конкурентоспроможності економічних суб'єктів економіки. Для підприємств промислового типу, зокрема цегельної галузі, актуальність зазначених проблем посилюється через високу матеріаломісткість виробництва, значну частку фізичної праці, залежність результатів діяльності від технологічної дисципліни та злагодженості роботи між підрозділами [1]. Скорочення чисельності персоналу, перехід до однозмінного режиму роботи, зростання навантаження на працівників та обмежені фінансові ресурси обумовлюють необхідність пошуку внутрішніх резервів підвищення ефективності організації праці без значних капіталовкладень. Під впливом загальної інформатизації суспільства сучасні підприємства та організації, з метою збереження конкурентоспроможності на ринку, змушені використовувати ефективні технології, що забезпечують результативний інформаційний обмін і комунікацію. У цьому контексті комунікація розглядається як процес взаємодії, у межах якого здійснюється передавання та взаємообмін інформацією. Водночас комунікація може вважатися успішною лише за умови проходження повного циклу циркуляції інформації. У загальному вигляді цей цикл передбачає наявність відправника, який генерує ідею, та адресата, якому передається повідомлення і який має однозначно зрозуміти його зміст.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукові підходи до проблем організації праці, управління персоналом та внутрішніх комунікацій висвітлено у працях вітчизняних і зарубіжних учених, зокре-

ма Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера, Д. МакГрегора, П. Друкера, а також українських науковців — А. Колота, О. Грішньої, В. Савченка, М. Семикіної, С. Калініної та інших. Водночас більшість досліджень зосереджена на теоретичних аспектах або умовах стабільного розвитку підприємств, що зумовлює потребу в прикладних дослідженнях, орієнтованих на реальні виробничі умови функціонування підприємств в сучасних економічних і соціальних умовах.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження організації праці та внутрішніх комунікацій як інструментів HR менеджменту виробничого підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Організація праці та внутрішні комунікації є потужними креативними інструментами HR, оскільки вони формують корпоративну культуру, залучають співробітників через гнучкі системи роботи (віддалена, гібридна) та інноваційні канали спілкування (гейміфікація, мультимедіа), що підвищує лояльність, продуктивність та адаптивність персоналу, перетворюючи HR з адміністративної функції на стратегічного партнера, що розкриває потенціал команди.

Сучасні економічні перетворення та зростання невизначеності факторів зовнішнього середовища суттєво змінюють підходи до управління виробничими підприємствами, висуваючи на перший план проблематику ефективного використання персоналу. Саме якість організації роботи персоналу та результативність внутрішніх комунікацій стають ключовими чинниками, що впливають на узгодженість виконання виробничих завдань, рівень трудової дисципліни, продуктивність робочого часу та досягнення запланованих результатів діяльності [2].

Для промислових підприємств, зокрема підприємств цегельної промисловості, зазначені аспекти мають підвищену актуальність з огляду на ресурсомісткий характер виробництва, домінування ручної праці, високу залежність кінцевих результатів від дотримання техно-

Таблиця 1. SWOT-аналіз організації праці та внутрішніх комунікацій ПрАТ "Новоолександрівський цегельний завод"

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Чіткий поділ праці між підрозділами	Скорочення чисельності персоналу та зростання навантаження
Наявність досвідченого виробничого персоналу	Переважає усних і неформальних комунікацій
Формалізована організаційна структура управління	Недостатній системний зворотний зв'язок
Зростання продуктивності праці	Перевантаження керівників середньої ланки
Поступове підвищення рівня оплати праці	Обмежений мотиваційний ефект преміювання
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Рационалізація використання робочого часу	Подальше скорочення персоналу
Посилення ролі керівників середньої ланки як координаторів	Зростання професійної втоми та вигорання
Формалізація ключових інформаційних потоків	Викривлення інформації через неформальні канали
Використання простих цифрових інструментів комунікації	Зниження дисципліни праці
Поєднання матеріальної і нематеріальної мотивації	Погіршення психологічного клімату

логічних регламентів і координації роботи між структурними підрозділами. Скорочення кадрового складу, запровадження однозмінного режиму, зростання інтенсивності праці та обмеженість фінансових можливостей актуалізують необхідність виявлення та використання внутрішніх резервів удосконалення організації праці без здійснення значних фінансових вкладень.

Організація праці є важливим інструментом управлінського впливу, який забезпечує впорядкування трудових процесів, раціональне використання трудових ресурсів, підвищення продуктивності праці та якості виконання виробничих завдань. Раціональна організація праці створює передумови для зниження втрат робочого часу, оптимізації витрат і формування стабільного трудового колективу.

Результати проведених досліджень свідчать, що організація праці та система внутрішніх комунікацій у ПрАТ "Новоолександрівський цегельний завод" загалом забезпечують функціонування виробничого процесу, однак не повною мірою відповідають сучасним вимогам

Таблиця 2. Відповідність результатів SWOT-аналізу та запропонованих управлінських рішень

Виявлені проблеми та можливості	Напрями управлінських рішень	Очікуваний ефект
Зростання навантаження на персонал при скороченні чисельності	Рационалізація використання робочого часу та перерозподіл функцій	Зниження перевантаження, підвищення стабільності праці
Переважає усних і неформальних комунікацій	Часткова формалізація ключових інформаційних потоків	Зменшення ризику викривлення інформації
Недостатній зворотний зв'язок між працівниками і керівництвом	Запровадження регулярних коротких комунікаційних форм	Підвищення залученості та дисципліни
Висока залежність комунікацій від особистості керівника	Чітке закріплення комунікаційних функцій керівників середньої ланки	Покращення координації дій
Обмежений мотиваційний ефект оплати праці	Посилення нематеріальних стимулів та прозорості оцінки праці	Підвищення мотивації та продуктивності

ефективного HR менеджменту. Виявлені проблеми мають як об'єктивний характер, пов'язаний із зовнішніми умовами функціонування підприємства, так і внутрішні організаційні причини. Скорочення чисельності персоналу, перехід до однозмінного режиму роботи та зростання навантаження на працівників призвели до ущільнення використання робочого часу і підвищення інтенсивності праці. За таких умов особливої ваги набувають питання раціональної організації трудових процесів, чіткого розподілу функцій, ефективної координації дій персоналу та своєчасного інформаційного забезпечення. Разом із тим аналіз внутрішніх комунікацій показав переважання усних і неформальних каналів передачі інформації, недостатній рівень зворотного зв'язку та значну залежність якості комунікацій від керівників середньої ланки. Це створює ризики викривлення управлінської інформації, зниження узгодженості дій між підрозділами та перевантаження окремих управлінських ланок. Для систематизації причин наявних проблем та визначення потенційних напрямів удосконалення доцільно застосувати SWOT-аналіз організації праці та внутрішніх комунікацій у системі HR менеджменту підприємства (табл. 1).

Аналіз сильних і слабких сторін свідчить, що підприємство має достатній внутрішній потенціал для підвищення ефективності організації праці, однак цей потенціал використовується не повною мірою. Основні проблеми зосереджені у сфері координації трудових процесів, управління навантаженням персоналу та організації внутрішніх комунікацій.

Виявлені можливості створюють підґрунтя для впровадження практичних заходів, спрямованих на рационалізацію праці, підвищення чіткості управлінських рішень і посилення зворотного зв'язку в системі менеджменту персоналу. Водночас наявні загрози вимагають обережного підходу до змін та орієнтації на заходи, які не потребують значних фінансових витрат і можуть бути реалізовані в короткостроковій перспективі.

Таким чином, результати SWOT-аналізу підтверджують доцільність розробки комплексу заходів з удосконалення організації праці та внутрішніх комунікацій на ПрАТ "Новоолександрівський цегельний завод". На основі проведеного SWOT-аналізу організації праці та внутрішніх комунікацій ПрАТ "Новоолександрівський цегельний завод" доцільно систематизувати виявлені

проблеми та можливості у вигляді конкретних управлінських рішень. Такий підхід дозволяє пов'язати аналітичні висновки з практичними заходами, спрямованими на підвищення результативності діяльності підприємства.

Узагальнення ключових напрямів удосконалення організації праці та внутрішніх комунікацій наведено в таблиці 2.

Наведені управлінські рішення мають практичний характер і можуть бути реалізовані без значних фінансових витрат. Їх впровадження спрямоване на усунення виявлених слабких сторін та використання наявних можливостей підприємства, що створює підґрунтя для підвищення ефективності організації праці та внутрішніх комунікацій. В умовах функціонування ПрАТ "Новоолександрівський цегельний завод" особливої актуальності набуває питання

ефективного використання робочого часу, що пов'язано зі скороченням чисельності персоналу та переходом до однозмінного режиму роботи. За таких обставин раціональна організація праці повинна бути спрямована не на механічне збільшення інтенсивності праці, а на оптимізацію трудових процесів і усунення непродуктивних витрат робочого часу. Проведений аналіз показав тенденцію до зменшення загального фонду відпрацьованого часу при одночасному зростанні продуктивності праці одного працівника. Це свідчить про наявність резервів для підвищення ефективності організації праці за рахунок більш чіткого планування завдань, координації дій між підрозділами та зменшення втрат часу, пов'язаних із простоем, очікуванням рішень або неузгодженістю дій між цехами. Одним із напрямів оптимізації є уточнення функціональних обов'язків працівників і перерозподіл навантаження між ними з урахуванням фактичних умов виробництва. Це дозволяє уникнути ситуацій, коли окремі працівники або дільниці перевантажені, тоді як інші мають резерви робочого часу. Важливу роль у підвищенні ефективності використання робочого часу відіграє діяльність керівників середньої ланки, які безпосередньо організовують роботу змін і дільниць. Посилення їх ролі у плануванні щоденних виробничих завдань, контролі виконання робіт та оперативному вирішенні поточних проблем сприятиме більш раціональному використанню трудових ресурсів. Таким чином, оптимізація використання робочого часу на підприємстві повинна здійснюватися шляхом удосконалення організації трудових процесів, зменшення непродуктивних витрат часу та підвищення управлінської узгодженості дій персоналу, що в комплексі сприятиме зростанню результативності діяльності підприємства. Ефективність організації праці на виробничому підприємстві значною мірою визначається станом робочих місць та умовами, в яких здійснюється трудова діяльність персоналу. Для ПрАТ "Новоолександрівський цегельний завод" ця проблема є особливо актуальною з огляду на важкий характер праці, наявність ділянок із ручною працею та зростання навантаження на працівників унаслідок скорочення чисельності персоналу. Проведений аналіз засвідчив, що робочі місця загалом відповідають виробничим вимогам, однак існують окремі проблеми, пов'язані з фізичним навантаженням, нерівномірністю механізації процесів та впливом умов праці на працездатність персоналу. У зв'язку з цим доцільно запропонувати комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення організації робочих місць і поліпшення умов праці. Узагальнення основних проблем, відповідних управлінських заходів та очікуваних результатів наведено в таблиці 3.

Запропоновані заходи з удосконалення організації робочих місць та умов праці мають прикладний характер і можуть бути реалізовані поетапно без суттєвих капіталов-

Таблиця 3. Заходи з удосконалення організації робочих місць та умов праці персоналу

Виявлена проблема	Запропонований захід	Очікуваний результат
Важкі умови праці на окремих виробничих дільницях	Часткова механізація або технічне полегшення найбільш трудомістких операцій	Зменшення фізичного навантаження, підвищення працездатності
Наявність ручної праці на окремих етапах виробництва	Оптимізація трудових операцій та раціоналізація робочих прийомів	Скорочення витрат робочого часу
Зростання навантаження на працівників через скорочення чисельності	Перегляд організації робочих місць і перерозподіл трудових функцій	Зменшення перевантаження персоналу
Недостатня увага до ергономіки робочих місць	Удосконалення планування робочих зон з урахуванням специфіки робіт	Підвищення зручності та безпеки праці
Вплив умов праці на втому та зниження мотивації	Поліпшення санітарно-побутових умов і режимів праці та відпочинку	Зростання задоволеності працею

**Таблиця 4. Заходи з удосконалення системи оплати та стимулювання праці персоналу
ПрАТ "Новоолександрівський цегельний завод"**

Виявлена проблема	Запропонований захід	Очікуваний результат
Переважає погодинної оплати праці	Запровадження елементів результативної оплати (надбавки за виконання виробничих показників)	Посилення зв'язку між оплатою праці та результатами роботи
Епізодичний характер преміювання	Розроблення чітких критеріїв преміювання за якість і дотримання термінів	Підвищення мотивації до досягнення виробничих результатів
Обмежене використання нематеріальних стимулів	Запровадження нематеріального заохочення (подяки, визнання, грамоти)	Підвищення лояльності та залученості персоналу
Зростання навантаження на персонал	Надбавки за інтенсивність праці та суміщення функцій	Компенсація додаткових трудових зусиль
Слабка поінформованість працівників про можливості стимулювання	Підвищення прозорості системи оплати та доведення її умов до персоналу	Зростання довіри до управлінських рішень

кладень. Їх запровадження сприятиме зниженню фізичного та психоемоційного навантаження на персонал, підвищенню продуктивності праці та формуванню більш стабільного трудового середовища на підприємстві. Система оплати та стимулювання праці є одним із ключових інструментів HR менеджменту, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень дисципліни та зацікавленість працівників у досягненні результатів діяльності підприємства. Для виробничих підприємств, зокрема ПрАТ "Новоолександрівський цегельний завод", ефективна система стимулювання має особливе значення в умовах важких умов праці та підвищеного виробничого навантаження. Результати проведеного аналізу свідчать, що на підприємстві спостерігається зростання рівня заробітної плати, однак система стимулювання має обмежений характер і ґрунтується переважно на погодинній формі оплати праці. Преміювання є епізодичним і не має чітко визначених критеріїв, що знижує мотиваційний ефект оплати праці та не забезпечує достатнього зв'язку між результатами роботи працівників і рівнем їх винагороди. У зв'язку з цим доцільно запропонувати заходи, спрямовані на вдосконалення системи оплати та стимулювання праці з урахуванням реальних можливостей підприємства та специфіки його виробничої діяльності. Узагальнення основних проблем, відповідних заходів та очікуваних результатів наведено в таблиці 4.

Таблиця 5. Напрями вдосконалення внутрішніх комунікацій у системі менеджменту персоналу ПрАТ "Новоолександрівський цегельний завод"

Проблема внутрішніх комунікацій	Запропонований управлінський захід	Очікуваний результат
Переважаюча усної форми передачі інформації	Запровадження коротких письмових або електронних фіксацій ключових виробничих завдань (чек-листи, повідомлення у месенджерах)	Зменшення ризику викривлення інформації, підвищення чіткості завдань
Недостатня чіткість низхідних комунікацій	Стандартизація формулювання виробничих завдань (єдині шаблони вказівок)	Єдине трактування завдань, зниження виробничих помилок
Відсутність системного зворотного зв'язку	Регулярні короткі виробничі обговорення наприкінці зміни	Своєчасне виявлення проблем, підвищення залученості персоналу
Перевантаження керівників середньої ланки інформацією	Чіткий розподіл комунікаційних повноважень між майстрами та начальниками змін	Зменшення інформаційного перевантаження, підвищення якості координації
Фрагментарність горизонтальних комунікацій між підрозділами	Регламентування взаємодії між цехами з визначенням відповідальних осіб	Підвищення узгодженості міжпідроздільних дій
Неформальний характер електронних комунікацій	Упорядкування використання месенджерів для виробничих питань	Підвищення оперативності та контрольованості інформаційних потоків
Залежність комунікацій від особистих якостей керівників	Навчання керівників середньої ланки базовим навичкам управлінських комунікацій	Уніфікація підходів до комунікації, підвищення управлінської культури

Запропоновані заходи з удосконалення системи оплати та стимулювання праці орієнтовані на поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації та можуть бути впроваджені без суттєвого збільшення фонду оплати праці. Їх реалізація сприятиме підвищенню зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства, зміцненню трудової дисципліни та підвищенню загальної ефективності організації праці персоналу.

Ефективність організації праці персоналу значною мірою визначається якістю внутрішніх комунікацій, які забезпечують узгодженість дій працівників, своєчасне доведення управлінських рішень та формування зворотного зв'язку між рівнями управління. Для виробничих підприємств із багатоступеневою структурою, до яких належить ПрАТ "Новоолександрівський цегельний завод", внутрішні комунікації виступають не лише інструментом передачі інформації, а й важливим чинником стабільності виробничого процесу. Результати аналізу свідчать, що на підприємстві внутрішні комунікації загалом забезпечують функціонування виробничої діяльності, однак мають низку суттєвих недоліків. Передача інформації здійснюється переважно в усній та неформальній формі, що підвищує ризик її викривлення, втрати частини управлінського змісту та неоднакового трактування виробничих завдань працівниками. Формалізовані канали комунікації використовуються обмежено і не завжди інтегровані в повсякденну практику управління персоналом. Вертикальні комунікації характеризуються своєчасністю доведення завдань, однак не завжди забезпечують достатній рівень чіткості та зворотного зв'язку. Висхідні комунікації, попри їх формальну наявність, використовуються недостатньо активно, що обмежує можливості керівництва своєчасно реагувати на проблеми, пов'язані з організацією праці та використанням робочого часу. У результаті частина управ-

лінських рішень приймається без повної інформації про реальний стан виробничих процесів.

Горизонтальні комунікації між підрозділами мають фрагментарний характер і значною мірою залежать від особистих контактів працівників та керівників середньої ланки. За таких умов виникають труднощі в координації дій між цехами, що може призводити до локальних збоїв у виробничому процесі та зниження загальної результативності діяльності підприємства.

Особливу роль у системі внутрішніх комунікацій відіграють керівники середньої ланки, які виступають основними провідниками управлінської інформації. Водночас їх перевантаження комунікаційними та організаційними функціями, а також залежність якості комунікацій від індивідуальних управлінських стилів знижують ефективність комунікаційної взаємодії в цілому.

В умовах скорочення чисельності персоналу та зростання інтенсивності праці недоліки внутрішніх комунікацій набувають особливої ваги, оскільки безпосередньо впливають на трудову дисципліну, продуктивність праці та психологічний клімат у колективі. Відсутність системного підходу до організації внутрішніх комунікацій обмежує можливості підприємства щодо підвищення ефективності управління персоналом і адаптації до зовнішніх викликів. Отже, результати проведеного аналізу свідчать про об'єктивну необхідність удосконалення системи внутрішніх комунікацій у менеджменті персоналу ПрАТ "Новоолександрівський цегельний завод". Запровадження більш структурованих, прозорих і узгоджених комунікаційних механізмів дозволить підвищити керованість трудових процесів, зменшити інформаційні втрати та створити передумови для зростання ефективності організації праці персоналу. Виявлені проблеми внутрішніх комунікацій ПрАТ "Новоолександрівський цегельний завод" свідчать про необхідність переходу від переважно неформальної моделі обміну інформацією до більш структурованої та керованої системи комунікацій. З метою підвищення ефективності організації праці, узгодженості дій персоналу та якості управлінських рішень доцільно визначити конкретні напрями вдосконалення внутрішніх комунікацій, які можуть бути реалізовані без суттєвих фінансових витрат та з урахуванням реальних умов функціонування підприємства. Для цього запропоновано узагальнюючу таблицю 5, у якій систематизовано ключові проблеми комунікаційних процесів, відповідні управлінські заходи та очікувані результати їх впровадження.

Запропоновані напрями вдосконалення внутрішніх комунікацій орієнтовані на усунення ключових проблем, виявлених у процесі аналізу діяльності ПрАТ "Новоолександрівський цегельний завод". Їх реалізація не потребує значних фінансових ресурсів, проте передбачає організаційні зміни та активну участь керівників середньої ланки. Очікуваним результатом впровадження запропонованих заходів є підвищення чіткості управлінських рішень,

зменшення інформаційних втрат, посилення зворотного зв'язку та покращення координації дій персоналу. У сукупності це створює передумови для зростання ефективності організації праці, зміцнення трудової дисципліни та покращення психологічного клімату в колективі. Упровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення організації праці та внутрішніх комунікацій у системі менеджменту персоналу ПрАТ "Новоолександрівський цегельний завод" має забезпечити комплексний соціально-економічний ефект. Для узагальнення очікуваних результатів доцільно систематизувати соціальні та економічні ефекти від реалізації запропонованих заходів у вигляді таблиці 6.

На відміну від суто техніко-економічних рішень, запропоновані заходи орієнтовані насамперед на покращення управлінських процесів, координації дій персоналу та якості інформаційного обміну, що опосередковано впливає на результати діяльності підприємства. Наведені в таблиці 6 результати свідчать, що реалізація запропонованих заходів має комплексний характер і спрямована як на покращення соціальних аспектів організації праці, так і на підвищення економічної результативності діяльності підприємства. Соціальний ефект проявляється у покращенні психологічного клімату, підвищенні рівня інформованості персоналу, зміцненні трудової дисципліни та зростанні ролі керівників середньої ланки як ефективних координаторів виробничих процесів. Економічний ефект очікується у вигляді більш раціонального використання робочого часу, подальшого зростання продуктивності праці та стабілізації фінансових результатів діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Обґрунтовано напрями підвищення ефективності організації праці та внутрішніх комунікацій на підприємстві. На основі SWOT-аналізу визначено ключові проблеми та потенційні можливості розвитку системи менеджменту персоналу. Запропоновано комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення організації робочих процесів, оптимізацію навантаження персоналу, підвищення ролі керівників середньої ланки як комунікаційних координаторів, формалізацію окремих комунікаційних потоків і розвиток зворотного зв'язку. При подальших дослідженнях доцільне застосування креативних інструментів в організації праці: гнучкі графіки та формати роботи, проєкти та крос-функціональні команди, гейміфікацію: Інструментами для внутрішньої комунікації слугуватимуть програмні платформи, створені для сприяння ефективній комунікації та співпраці між працівниками в межах організації: мультиплатформність, інтерактивні формати, контент-маркетинг для співробітників.

Література:

1. Баранецька А. Інформаційно-комунікаційний менеджмент: кризові практики. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика. 2021. Т. 32 (71), № 6 (3). С. 112—119. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_filol_2021_32\(71\)_6\(3\)_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_filol_2021_32(71)_6(3)_22)

Таблиця 6. Очікуваний соціально-економічний ефект від впровадження запропонованих заходів у ПрАТ "Новоолександрівський цегельний завод"

Напрямок впливу	Характер змін	Очікуваний ефект для підприємства
Організація праці персоналу	Чіткіший розподіл завдань, зменшення дублювання функцій	Підвищення узгодженості трудових процесів
Використання робочого часу	Скорочення втрат часу через неузгоджені дії	Раціональніше використання фонду робочого часу
Продуктивність праці	Покращення координації та інформування персоналу	Подальше зростання виробітку на одного працівника
Трудова дисципліна	Чіткість управлінських вказівок і контроль виконання	Зменшення порушень режиму праці
Роль керівників середньої ланки	Зменшення інформаційного перевантаження	Підвищення якості управлінських рішень
Внутрішні комунікації	Формалізація ключових інформаційних потоків	Зниження ризику викривлення інформації
Психологічний клімат	Покращення зворотного зв'язку	Підвищення залученості та відповідальності персоналу
Соціальна стабільність колективу	Зрозумілі правила взаємодії та управління	Зменшення напруженості в трудовому колективі
Фінансові результати	Опосередкований вплив через продуктивність праці	Стабілізація результатів діяльності підприємства

2. Гринчак Н.А., Булах Т.М., Іващенко О.А. Ефективний комунікаційний менеджмент як чинник розвитку сучасних міжнародних компаній. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2021. № 3—4. С. 72—79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhasat_2021_3-4_10

3. Пухай О.А. Ефективні інструменти HR менеджменту в управлінні персоналом в умовах війни. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки. 2025. № 6 (1). С. 146—153. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_6\(1\)_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_6(1)_21)

4. Шаповал О.А. Комунікативні здібності та лідерські якості в організаційній поведінці операційного менеджера як засіб підвищення ефективності системи управління персоналом. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 1. С. 84—88.

References:

1. Baranets'ka, A. (2021), "Information and communication management: crisis practices", Vcheni zapysky Tavrijs'koho natsional'noho universytetu imeni V.I. Vernads'koho. Serii: Filohiia. Zhurnalistyka, vol. 32(71), no. 6 (3), pp. 112—119, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_filol_2021_32\(71\)_6\(3\)_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_filol_2021_32(71)_6(3)_22) (Accessed 30 Dec 2025).

2. Hrynychak, N.A. Bulakh, T.M. and Ivaschenko, O.A. (2021), "Effective communication management as a factor in the development of modern international companies", Naukovy visnyk Natsional'noi akademii statystyky, obliku ta audytu, vol. 3—4, pp. 72—79, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhasat_2021_3-4_10 (Accessed 30 Dec 2025).

3. Pukhaj, O.A. (2025), "Effective HR management tools in personnel management in wartime", Mizhnarodnyj naukovy zhurnal "Internauka". Serii: Ekonomichni nauky, vol. 6 (1), pp. 146—153, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_6\(1\)_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_6(1)_21) (Accessed 30 Dec 2025).

4. Shapoval, O.A. (2025), "Communicative abilities and leadership qualities in the organizational behavior of an operations manager as a means of increasing the efficiency of the personnel management system", Investysii: praktyka ta dosvid, vol. 1, pp. 84—88.

Стаття надійшла до редакції 14.01.2026 р.

І. О. Гладій,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку та оподаткування,
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9845-9706>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.176

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ІНТЕРПРЕТАЦІЇ ПЕРВИННИХ ДОКУМЕНТІВ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

I. Hladii,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation,
Vinnytsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics

METHODOLOGICAL ASPECTS OF APPLYING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE INTERPRETATION OF PRIMARY ACCOUNTING DOCUMENTS

У статті розглянуто методичні підходи до застосування штучного інтелекту в процесі інтерпретації первинних документів бухгалтерського обліку в умовах активної цифровізації документообігу та зростання інформаційного навантаження на облікові служби. Наголошено, що первинні документи й надалі виконують визначальну роль у формуванні фінансової та податкової звітності, а помилки, допущені під час їх автоматизованої обробки, мають накопичувальний характер і здатні істотно впливати на достовірність облікових показників і рівень податкових ризиків. У роботі проаналізовано правовий статус паперових та електронних первинних документів і обґрунтовано, що їх юридична сила визначається нормами чинного законодавства та не залежить від використання технологій інтелектуальної обробки даних. Запропоновано концептуальну архітектуру інтелектуальної системи інтерпретації первинних документів, побудовану на поетапному поєднанні технологій оптичного розпізнавання символів, обробки природної мови, машинного навчання та облікової верифікації. Узагальнено типові помилки інтелектуальних систем, що виникають на різних етапах обробки облікової інформації, та окреслено їх можливі наслідки для бухгалтерського й податкового обліку. Доведено, що застосування штучного інтелекту в обліковій практиці має допоміжний характер і не усуває необхідності професійного судження бухгалтера. Обґрунтовано, що саме участь бухгалтера на завершальному етапі формування облікових рішень забезпечує коректну інтерпретацію економічної сутності господарських операцій, відповідність облікових даних вимогам стандартів бухгалтерського обліку та податкового законодавства, а також мінімізацію ризиків недостовірної звітності.

The article examines methodological approaches to the application of artificial intelligence in the process of interpreting primary accounting documents under conditions of active digitalization of document management and a growing informational workload on accounting departments. It is emphasized that primary documents continue to play a decisive role in the formation of financial and

tax reporting, while errors arising during their automated processing have a cumulative effect and may significantly distort accounting indicators and increase tax risks. The study analyzes the legal status of paper-based and electronic primary documents and substantiates that their legal validity is determined exclusively by current legislation and does not depend on the use of intelligent data processing technologies. A conceptual architecture of an intelligent system for interpreting primary documents is proposed, based on the staged integration of optical character recognition, natural language processing, machine learning, and accounting verification procedures. Typical errors of intelligent systems occurring at different stages of accounting data processing are systematized, and their potential accounting and tax consequences are outlined. It is demonstrated that the use of artificial intelligence in accounting practice has an auxiliary nature and does not eliminate the necessity of professional judgment by the accountant. The accountant's involvement at the final stage of accounting decision-making ensures a correct interpretation of the economic substance of business transactions, compliance of accounting data with accounting standards and tax legislation, and minimization of the risks of unreliable reporting. Further research is proposed to focus on the development of methodological tools for assessing the reliability of AI-generated accounting data, the integration of artificial intelligence into internal control and risk management systems, the formalization of professional judgment in AI-supported accounting processes, and the improvement of regulatory frameworks governing the use of intelligent technologies in accounting and taxation.

Ключові слова: штучний інтелект, облік, первинні документи, реквізит, цифровізація, професійне судження бухгалтера; податкові ризики; автоматизована обробка даних.

Key words: artificial intelligence, accounting, primary documents, document details, digitalization, professional judgment of the accountant, tax risks, automated data processing.

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

Використання штучного інтелекту (далі — ШІ) в процесі інтерпретації первинних облікових документів зумовлена стрімким зростанням обсягів облікової інформації, цифровізацією документообігу та підвищенням вимог до оперативності й точності бухгалтерських і податкових даних. Для суб'єктів господарювання первинні документи залишаються ключовим джерелом формування фінансової та податкової звітності, а помилки на етапі їх обробки безпосередньо впливають на достовірність облікових показників і податкові ризики. В той же час, запровадження інтелектуальних систем обробки первинних документів змінює роль бухгалтера з виконавця рутинних операцій на користувача та контролера результатів роботи ШІ. За цих умов особливої актуальності набуває дослідження не лише можливостей автоматизованої інтерпретації облікових документів, а й типових помилок ШІ, їх впливу на облік і оподаткування та необхідності професійного судження бухгалтера при використанні таких систем.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз літератури свідчить, що проблематика застосування ШІ в бухгалтерському обліку висвітлюється переважно через призму цифрової трансформації облікових процесів і зміни функцій бухгалтера. Зокрема, С. Король та О. Ромашко у статті "Штучний інтелект у бухгалтерській діяльності" [1] доводять доцільність впровадження ШІ-технологій та їх використання в бухгалтерській сфері при

виконанні ряду рутинних завдань (автоматичного розпізнавання первинних документів, обробки вхідних сигналів та інших стандартних операцій з одночасним зниженням імовірності виникнення помилок), аналізі великих масивів даних та інформаційній підтримці прийняття рішень (опрацювання бізнес-даних і нормативних документів), навчання фахівців, організації внутрішньої та зовнішньої комунікації (зокрема між людиною і машиною).

П. Спільник, В. Забігайло, О. Забігайло в публікації "Цифрова трансформація в бухгалтерському обліку: тренди та перспективи" [2] стверджують, що цифрова трансформація бухгалтерського обліку не тільки реформує традиційні методи обліку, але й відкриває нові можливості для підвищення ефективності, прозорості та стратегічної гнучкості в бізнесі.

Г. Ляхович, О. Вакун у статті "Використання штучного інтелекту для підвищення ефективності системи управлінського обліку" [3] фокусують свою увагу на використанні ШІ в системі управлінського обліку та виокремлюють три методи ШІ, які можуть бути ефективно використані в управлінському обліку: експертні системи, аналітика даних та нейронні мережі.

Л. Ногай у статті "Застосування штучного інтелекту для автоматизації облікових процесів: виклики та бар'єри" [4] аналізує зростаючу роль ШІ у фінансовому секторі, зокрема в бухгалтерському обліку та аудиті та розглядає технологічні основи ШІ, включаючи машинне навчання, обробку природної мови, штучні нейронні мережі та роботизовану автоматизацію процесів, які сприяють підвищенню ефективності аналізу даних, автоматизації завдань і виявленню аномалій. Автор наголошує на значенні автоматизації облікових процесів,

Таблиця 1. Форма первинного документа, юридична сила та можливість обробки ШІ

Форма первинного документа	Юридична сила	Можливість обробки ШІ
Паперовий первинний документ (оригінал)	Повна юридична сила за наявності обов'язкових реквізитів і власноручних підписів (ст. 9 Закону про бухгалтерський облік)	Можлива після оцифрування із застосуванням OCR; підвищений ризик помилок
Електронний первинний документ з КЕП	Повна юридична сила, рівнозначна паперовому документу (ст. 5 Закону про електронні документи; ст. 18 Закону про електронні довірчі послуги)	Висока ефективність обробки; можливе застосування NLP, ML, LLM
Скан-копія паперового документа без КЕП	Не має самостійної юридичної сили	Використовується для попередньої автоматизованої обробки та аналізу
Гібридний документ (паперовий та електронний обіг)	Юридична сила визначається оригіналом (паперовим або електронним)	Залежить від формату подання; можливе комбінування OCR і NLP
Структурований електронний документ (XML, JSON)	Повна юридична сила за умови накладення КЕП	Максимальні можливості автоматизованої обробки без використання OCR

таких як розпізнавання документів, класифікація операцій та формування звітності, що забезпечує зростання точності та продуктивності.

У дослідженні "Автоматизоване вилучення даних з рахунків-фактур: використання LLM та OCR" за авторством К. Кханчандані, А. Тхакур, А. Шетті, Ч. Редді, Р. Бехера [5] розглянуто проблематику автоматизованого вилучення даних з рахунків-фактур в умовах значної варіативності макетів документів, наявності рукописного тексту та низької якості сканованих зображень. Автори зазначають, що традиційні системи оптичного розпізнавання символів (OCR), побудовані на шаблонно-орієнтованих підходах, мають обмежену гнучкість і не забезпечують належної точності за різних структур і форматів первинних документів, що є критичним для облікових і фінансових процесів.

Отже, аналіз літератури засвідчує, що за наявності значної кількості досліджень з цифрової трансформації та автоматизації обліку методичні аспекти застосування ШІ для інтерпретації первинних документів з урахуванням облікової специфіки та ролі бухгалтера залишаються недостатньо розробленими і потребують подальшого наукового опрацювання.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у дослідженні можливостей застосування штучного інтелекту для інтерпретації первинних облікових документів, а також ідентифікація типових помилок інтелектуальних систем на різних етапах обробки облікової інформації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Первинні документи є базовим елементом системи бухгалтерського обліку, оскільки саме вони фіксують факт здійснення господарської операції та слугують підставою для її відображення в облікових регістрах і

фінансовій звітності. З економічної точки зору первинний документ відображає рух активів, зобов'язань або власного капіталу підприємства, а з облікової — забезпечує формалізоване підтвердження операції відповідно до вимог законодавства та нормативно-методичного регулювання.

Первинні документи класифікуються за різними ознаками, хоча для інтелектуальної інтерпретації особливе значення має різноманітність форматів і макетів документів, що ускладнює їх автоматизоване розпізнавання та потребує застосування гнучких алгоритмів аналізу структури й змісту документа. Ключову роль у первинних документах відіграють їх реквізити, які забезпечують юридичну силу документа та можливість коректного відображення господарської операції в обліку. До обов'язкових реквізитів належать дата здійснення операції, найменування суб'єктів господарювання, зміст і обсяг операції, сума, у тому числі податкові складові, а також підписи відповідальних осіб або їх електронні аналоги. Саме ці реквізити є основним об'єктом інтелектуальної інтерпретації, оскільки від точності їх вилучення та тлумачення залежить правильність бухгалтерських проведення і податкових розрахунків.

Первинні документи бухгалтерського обліку є основою інформаційного забезпечення облікової системи та мають юридичну силу незалежно від форми їх створення і подання за умови дотримання вимог щодо обов'язкових реквізитів, визначених законодавством України. Відповідно до ст. 9 Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" [6], первинні документи можуть складатися як у паперовій, так і в електронній формі, а їх наявність є необхідною передумовою для відображення господарських операцій у бухгалтерському обліку та фінансовій звітності.

Електронні первинні документи визнаються рівнозначними паперовим за умови дотримання вимог законодавства про електронні документи, зокрема щодо забезпечення автентичності, цілісності та незмінності інформації. Згідно зі ст. 5 Закону України "Про електронні документи та електронний документообіг" [7], електронний документ має таку саму юридичну силу, як і документ на паперовому носії, за умови накладення електронного підпису. Правовий статус кваліфікованого електронного підпису та його юридична сила визначені статтею 18 Закону України "Про електронні довірчі послуги" [8], що забезпечує можливість повноцінного використання електронних первинних документів у бухгалтерському та податковому обліку.

Водночас електронні копії паперових документів (скановані зображення, фотокопії), які не оформлені як електронні документи у розумінні законодавства та не містять кваліфікованого електронного підпису, не набувають статусу первинних документів із самостійною юридичною силою. Такі копії можуть використовуватися виключно для внутрішніх потреб підприємства, попереднього аналізу або автоматизованої обробки даних, але не можуть самостійно підтверджувати факт здійснення господарської операції.

Для цілей застосування ШІ в бухгалтерському обліку доцільним є чітке розмежування юридичної форми первинного документа та форми його подання для автоматизованої обробки. Саме форма подання (скан, PDF, структурований електронний формат) визначає

можливості використання технологій оптичного розпізнавання символів, обробки природної мови та машинного навчання, тоді як юридична значущість документа визначається дотриманням вимог нормативно-правових актів і не залежить від інструментів інтелектуальної обробки (Табл. 1).

За таких умов архітектура інтелектуальної системи інтерпретації первинних документів бухгалтерського обліку повинна будуватися з урахуванням логіки облікового процесу та вимог нормативно-правового регулювання з використанням поетапного розмежування технічних процедур вилучення даних, облікових функцій, а також визначенням контрольних точок, на яких необхідне застосування професійного судження бухгалтера [9]. Так, на першому етапі інтерпретації здійснюється технічне вилучення інформації з первинного документа, яке в обліковому контексті має допоміжний характер і спрямоване на підготовку даних для подальшого аналізу. Ключовим завданням цього етапу є коректне зчитування числових та текстових реквізитів, що мають безпосередній вплив на бухгалтерські записи, зокрема сум господарських операцій, дат їх здійснення, реквізитів контрагентів та показників податкових зобов'язань. Помилки, допущені на цьому рівні, призводять до викривлення облікових даних і можуть мати системний характер, оскільки автоматично поширюються на регістри бухгалтерського обліку та податкову звітність.

Другий етап пов'язаний з інтерпретацією змісту первинного документа та визначенням його економічної сутності. Саме на цьому рівні формується облікове розуміння господарської операції: встановлюється її вид, напрям руху ресурсів, зв'язок з конкретними об'єктами обліку та податковими наслідками. Для бухгалтерського обліку принципово важливим є коректне тлумачення економічного змісту операцій, зокрема відмежування витрат за функціональним призначенням, визначення характеру доходів, а також правильна ідентифікація операцій.

Третій етап спрямований на формування облікових рішень на основі інтерпретованої інформації, зокрема класифікацію господарських операцій, визначення кореспонденції рахунків та підготовку даних для відображення в облікових регістрах. З методичної точки зору це зумовлює необхідність встановлення чітких меж автоматизації та обов'язкового контролю відповідності сформованих рішень вимогам стандартів бухгалтерського обліку і податкового законодавства.

Завершальним елементом архітектури інтелектуальної системи є етап верифікації та прийняття облікового рішення, на якому бухгалтер виступає не як оператор системи, а як користувач і контролер результатів автоматизованої інтерпретації [9]. На цьому етапі здійснюється перевірка коректності визначення об'єктів обліку, відповідності сформованих проведення економічній сутності операцій та нормативним вимогам, а також ухвалюється рішення щодо включення даних до облікових регістрів. Саме цей етап забезпечує поєднання автоматизованої обробки інформації з професійним судженням бухгалтера та гарантує достовірність облікових даних.

Незважаючи на значний потенціал інтелектуальних систем, їх застосування у бухгалтерському обліку суп-

Таблиця 2. Етапи застосування штучного інтелекту та облікові ризики

Етап III	Типова помилка	Обліковий ризик
Вилучення реквізитів (OCR)	Некоректне розпізнавання сум, дат, реквізитів контрагентів	Викривлення сум і періодів обліку; помилки ідентифікації сторін операції
Інтерпретація змісту (NLP, LLM)	Неправильне тлумачення економічної сутності операції	Некоректна класифікація витрат/доходів; спотворення фінансового результату
Формування облікових рішень (ML)	Відтворення застарілих або помилкових шаблонів обліку	Невідповідність стандартам обліку; системні помилки в регістрах
Інтеграція в облікову систему	Автоматичне включення даних без контролю	Масове поширення помилок у бухгалтерському та податковому обліку
Верифікація результатів	Недостатнє професійне судження бухгалтера	Підвищення ризиків недостовірної фінансової та податкової звітності

роводжується типовими помилками, що можуть мати істотні облікові та податкові наслідки. Такі помилки доцільно розглядати відповідно до етапів обробки первинних документів.

На етапі вилучення реквізитів найпоширенішими є помилки у розпізнаванні сум, дат і реквізитів контрагентів, що призводить до викривлення облікових показників і помилкового відображення операцій у звітності. На етапі інтерпретації змісту типові помилки пов'язані з неправильним тлумаченням економічної сутності операцій, зокрема некоректною класифікацією витрат або доходів і неврахуванням податкових наслідків. Застосування машинного навчання створює ризик відтворення застарілих або помилкових облікових підходів, закладених у навчальній вибірці.

Таким чином, узагальнення таких помилок та пов'язаних з ними облікових ризиків дозволяє систематизувати загрози автоматизованої обробки первинних документів і обґрунтувати необхідність професійного контролю з боку бухгалтера на ключових етапах формування облікової інформації (Табл. 2).

Ключовим засобом мінімізації негативних наслідків таких помилок є обов'язкова участь бухгалтера на завершальному етапі обробки інформації. Професійне судження бухгалтера дозволяє виявити невідповідності між автоматизованими результатами та економічною сутністю операцій і забезпечити відповідність облікових даних вимогам бухгалтерського обліку [10]. Професійна діяльність бухгалтера передбачає перевірку коректності реквізитів, вилучених інтелектуальною системою, зокрема сум господарських операцій, дат їх здійснення, реквізитів контрагентів і показників, що впливають на податкові зобов'язання. Окрім технічної верифікації, бухгалтер здійснює оцінку відповідності інтерпретації економічної сутності операцій їх фактичному змісту, що є принципово важливим з позиції бухгалтерського обліку, орієнтованого на відображення реальних економічних процесів, а не формальних ознак документів.

Важливою складовою професійного судження є контроль обґрунтованості сформованих облікових рішень, зокрема правильності класифікації господарських операцій, визначення кореспонденції рахунків та віднесення операцій до відповідних звітних періодів. Завершальним елементом діяльності бухгалтера є ухвалення рішення щодо включення результатів автоматизованої обробки до облікових регістрів, коригування виявлених помилок і до-

кументування прийнятого професійного судження. Таким чином, бухгалтер не лише контролює результати роботи ШІ, а й забезпечує відповідальність за достовірність і правомірність сформованої облікової інформації, що підтверджує допоміжний характер застосування інтелектуальних систем та неможливість повної заміни професійної діяльності бухгалтера автоматизованими технологіями.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, нами доведено, що застосування ШІ в процесі інтерпретації первинних облікових документів є об'єктивно зумовлене та не може розглядатися як повністю автономний механізм формування бухгалтерської інформації. Встановлено, що ефективність використання інтелектуальних систем визначається їх інтеграцією відповідно до логіки облікового процесу, поетапним розмежуванням технічних і облікових функцій, а також обов'язковою участю бухгалтера як суб'єкта професійного судження та контролю. Обґрунтовано, що саме професійне судження бухгалтера забезпечує узгодженість автоматизованих результатів із економічною сутністю господарських операцій, вимогами стандартів бухгалтерського обліку та податкового законодавства, що дозволяє мінімізувати ризики викривлення облікових показників і підвищити достовірність фінансової та податкової звітності.

Література:

1. Король С. Я., Ромашко О. М. Штучний інтелект у бухгалтерській діяльності: можливості та перспективи застосування. *Scientia fructuosa*. 2024. № 2 (154). С. 145—157. URL: https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/2054?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 08.01.2026).
2. Спільник П., Забігайло В., Забігайло О. Цифрова трансформація в бухгалтерському обліку: тренди та перспективи. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 2. С. 372—384. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.37> (дата звернення: 08.01.2026).
3. Ляхович Г. І., Вакун О. В. Використання штучного інтелекту для підвищення ефективності системи управлінського обліку. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2023. Вип. 3 (56). С. 28—33. URL: https://pbo.ztu.edu.ua/article/view/296876?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.01.2026).
4. Nogaj L. Applications of Artificial Intelligence for Accounting Process Automation: Challenges and Barriers. *Central European Review of Economics & Finance*. 2025. Vol. 52, No. 3. P. 35—47. DOI: 10.24136/ceref.2025.013. (дата звернення: 10.01.2026).
5. Thakur A., Khanchandani K., Shetty A., Reddy C., Behera R. Automated invoice data extraction: using LLM and OCR. *ARXIV PREPRINT*. 2025. URL: https://arxiv.org/abs/2511.05547?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.01.2026).
6. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV (зі змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 12.01.2026).
7. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 № 851-IV (зі

змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15> (дата звернення: 12.01.2026).

8. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII (зі змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19> (дата звернення: 14.01.2026).

9. OECD. *Artificial Intelligence in Business and Finance*. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org/digital/artificial-intelligence/> (дата звернення: 17.01.2026).

10. Усатенко О. В., Пашкевич М. С. Професійне судження у сфері бухгалтерського обліку та фінансової звітності за МСБО та МСФЗ. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2023. № 3, с. 90—95. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-90-95> (дата звернення: 19.01.2026).

References:

1. Korol, S. and Romashko, O. (2024), "Artificial Intelligence in Accounting Activities", *Scientia Fructuosa*, vol. 154. pp. 145—157, available at: https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/2054?utm_source=chatgpt.com (Accessed 08.01.2026).
2. Spil'nyk, P., Zabihaio, V. and Zabihaio, O. (2024), "Digital transformation in accounting: trends and prospects", *Ekonomichnyy analiz*, vol. 34, no. 2, pp. 372—384. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.37>
3. Liakhovych, H.I. and Vakun, O.V. (2023), "Using Artificial Intelligence to Improve the Efficiency of Management Accounting Systems", *Problemy teorii ta metodolohii bukhgalters'koho obliku, kontroliu i analizu*, vol. 3 (56). pp. 28—33, available at: https://pbo.ztu.edu.ua/article/view/296876?utm_source=chatgpt.com (Accessed 10.01.2026).
4. Nogaj, L. (2025), "Applications of Artificial Intelligence for Accounting Process Automation: Challenges and Barriers", *Central European Review of Economics & Finance*, Vol. 52, No. 3, pp. 35—47. DOI: 10.24136/ceref.2025.013.
5. Thakur, A., Khanchandani, K., Shetty, A., Reddy, C. and Behera, R. (2025), "Automated invoice data extraction: using LLM and OCR", *ARXIV PREPRINT*, available at: https://arxiv.org/abs/2511.05547?utm_source=chatgpt.com (Accessed 10.01.2026).
6. Verkhovna Rada of Ukraine (2023), *The Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (Accessed 12.01.2026).
7. Verkhovna Rada of Ukraine (2003), *The Law of Ukraine "On Electronic Documents and Electronic Documents Circulation"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15> (Accessed 12.01.2026).
8. Verkhovna Rada of Ukraine (2017), *The Law of Ukraine "On Electronic Trust Services"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19> (Accessed 14.01.2026).
9. OECD (2023), *Artificial Intelligence in Business and Finance*, available at: <https://www.oecd.org/digital/artificial-intelligence/> (Accessed 17.01.2026).
10. Usatenko, O. V. and Pashkevych, M. S. (2023), "Professional judgment in the field of accounting and financial reporting under IAS and IFRS", *Biznesinform*, vol. 3, pp. 90—95. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-90-95> (Accessed 19.01.2026).

Стаття надійшла до редакції 19.01.2026 р.

І. Й. Круп'як,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів ім. С. І. Юрія,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5618-4863>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.181

ФІНАНСОВЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ОПОДАТКУВАННЯ ДОХОДІВ ФІЗИЧНИХ ОСІБ

I. Krupiak,
PhD in Economics, Associate, Professor,
Associate Professor of the Department of Finances named after S.I.Yurii, West Ukrainian National University

FINANCIAL CONSULTING ON OPTIMIZATION OF PERSONAL INCOME TAXATION

У статті досліджено особливості фінансового консультування, що є важливим інструментом оптимізації оподаткування доходів фізичних осіб, який передбачає пошук шляхів зменшення податкового навантаження та підвищення рівня фінансової спроможності громадян. Акцентовано, що податкові консультації виступають як специфічні інформаційно-правові та гарантійні механізми, що забезпечують формування належних умов для реалізації платниками податків їх законних прав і виконання визначених обов'язків. Вони виконують функцію інституційного посередництва між державою та фізичними особами, сприяючи послідовності й правовій визначеності у сфері податкових відносин. Проведено аналіз напрямів фінансового консультування щодо оптимізації оподаткування доходів фізичних осіб, кожен з яких відображає окремий аспект роботи, спрямованої на оптимізацію податкових зобов'язань, підвищення фінансової ефективності, забезпечення правової захищеності платника та розвиток фінансової культури. Встановлено, що перешкодами належного розвитку фінансового консультування у сфері оподаткування доходів фізичних осіб є: недостатній рівень фінансової грамотності населення, що знижує ефективність використання консультаційних послуг; ризики подвійного трактування норм, оскільки податкові органи та судові інстанції можуть по-різному інтерпретувати положення законодавства, що створює додаткові правові ризики; відсутність єдиних критеріїв оцінки професійності консультантів; нерозвинута науково-методична база надання послуг; недостатність достовірної інформації щодо кількості операторів ринку, видів консалтингових продуктів, їх споживчих характеристик; відсутність гарантій результативності консалтингових послуг; висока вартість консалтингових послуг, що обмежує доступ до якісного консалтингу для окремих категорій платників; необхідність інтеграції цифрових технологій, оскільки автоматизація процесів аналізу та планування податкових платежів потребує сучасних програмних рішень, які лише частково впроваджені у практику. Обгрунтовано, що специфічними особливостями професійної діяльності фінансового консультанта щодо оптимізації оподаткування доходів фізичних осіб є: систематичне відстеження актуальних трансформацій податкового законодавства як національного, так і міжнародного рівня, а також аналіз судової практики у сфері оподаткування; використання попереднього досвіду на основі застосування напрацьованих підходів до вирішення проблемних ситуацій, за умови що це не суперечить інтересам конкретного клієнта. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення фінансового консультування у сфері оподаткування доходів фізичних осіб, зокрема: цифровізація та використання інноваційних технологій; підвищення якості інформаційного забезпечення; розвиток персоналізованого консультування; інтеграція освітніх компонентів; підвищення професійної компетентності консультантів; забезпечення прозорості та довіри.

The article examines the features of financial consulting, which is an important tool for optimizing personal income taxation, which involves finding ways to reduce the tax burden and increase the level of financial capacity of citizens. It is emphasized that tax consulting acts as specific informational, legal and guarantee mechanisms that ensure the formation of appropriate conditions for taxpayers to exercise their legal rights and fulfill certain obligations. They perform the function of institutional mediation between the state and individuals, contributing to consistency and legal certainty in the field of tax relations. The analysis of the areas of financial consulting on optimizing personal income taxation has been carried out, each of which reflects a separate aspect of work aimed at optimizing tax obligations, increasing financial efficiency, ensuring legal protection of a payer and developing financial culture. It has been established that the obstacles to the proper development of financial consulting in the field of personal income taxation are: insufficient level of financial literacy of the population, which reduces the effectiveness of the use of consulting services; risks of double interpretation of norms, since tax authorities and courts may interpret the provisions of the legislation differently, which creates additional legal risks; lack of unified criteria for assessing the professionalism of consultants; underdeveloped scientific and methodological base for providing services; lack of reliable information on the number of market operators, types of consulting products, and their consumer characteristics; lack of guarantees of the effectiveness of consulting services; high cost of consulting services, which limits access to high-quality consulting for certain categories of payers; the need to integrate digital technologies, since automation of the processes of analysis and planning of tax payments requires modern software solutions, which are only partially implemented in practice. It has been substantiated that the specific features of the professional activities of a financial consultant in optimizing personal income taxation are: systematic tracking of current transformations of tax legislation at both the national and international levels, as well as analysis of judicial practice in the field of taxation; use of previous experience based on the application of established approaches to solving problem situations, provided that this does not contradict the interests of a particular client. Recommendations have been developed to improve financial consulting in the field of personal income taxation, in particular: digitalization and use of innovative technologies; improving the quality of information support; developing personalized consulting; integrating educational components; improving the professional competence of consultants; ensuring transparency and trust.

Ключові слова: фінансове консультування, оподаткування, доходи фізичних осіб, фінансова спроможність, податкове навантаження, податкові пільги, цифрові технології, фінансова грамотність.

Key words: financial consulting, taxation, personal income, financial capacity, tax burden, tax benefits, digital technologies, financial literacy.

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

В умовах трансформації сучасних економічних процесів фінансове консультування є важливим інструментом оптимізації оподаткування доходів фізичних осіб, що передбачає пошук шляхів зменшення податкового навантаження та підвищення рівня фінансової спроможності громадян. При цьому, податкові консультації виступають як специфічні інформаційно-правові та гарантійні механізми, що забезпечують формування належних умов для реалізації платниками податків їх законних прав і виконання визначених обов'язків. Консультації виконують функцію інституційного посередництва між державою та фізичними особами, сприяючи послідовності й правовій визначеності у сфері податкових відносин. В такому контексті обізнаність платників

податків, формування у них високого рівня податкової культури та усвідомлення обов'язку щодо належного виконання податкових зобов'язань, а також детінізація капіталу, підвищення інвестиційної привабливості національної економіки, стимулювання інноваційного розвитку господарського комплексу та покращення соціальних стандартів є безпосередньо взаємопов'язаними із бюджетним процесом та реалізацією податкової політики. Водночас часті зміни податкового законодавства, неоднозначність його тлумачення та зростання вимог до податкової прозорості зумовлюють необхідність подальшого розвитку фінансового консультування щодо оптимізації оподаткування доходів фізичних осіб шляхом розширення системи консультаційних послуг, спрямованих на забезпечення ефективності податкової політики, що має здійснюватися не лише органами фіскального управління, а й фізичними особами як активними учасниками економічних відносин.

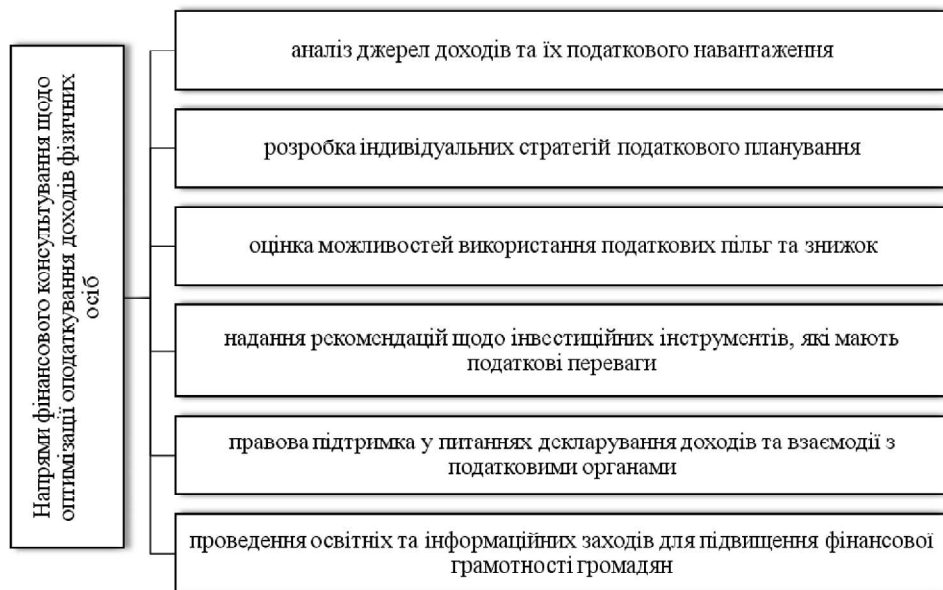


Рис. 1. Напрями фінансового консультування щодо оптимізації оподаткування доходів фізичних осіб

Джерело: складено автором.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичним та практичним аспектам фінансового консультування у сфері оподаткування присвячували свої праці вітчизняні науковці: Бросков С.В., Грудзевич Ю.І., Ізмайлов Я.О., Мазур Н.А., Музика-Стефанчук О.А., Павликівська О.І., Скляр Н.Ф., Ясинська Н. А. Водночас більш ґрунтовного дослідження потребують питання фінансового консультування щодо оптимізації оподаткування доходів фізичних осіб для запобігання негативних тенденцій надмірного податкового навантаження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Основною метою статті є визначення особливостей фінансового консультування щодо оптимізації оподаткування доходів фізичних осіб для підвищення рівня їх фінансової спроможності та використання законних податкових переваг.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фінансове консультування щодо оптимізації оподаткування доходів фізичних осіб є комплексним процесом, що поєднує економічний, правовий, стратегічний та освітній аналіз. Такий вид консалтингу передбачає: аналіз джерел доходів та їх податкового навантаження; розробку індивідуальних стратегій податкового планування; оцінку можливостей використання податкових пільг та знижок; рекомендації щодо інвестиційних інструментів, які мають податкові переваги; правову підтримку у питаннях декларування доходів та взаємодії з податковими органами; проведення освітніх та інформаційних заходів для підвищення фінансової грамотності (рис. 1). Кожен із напрямів фінансового консультування у сфері оподаткування доходів фізичних осіб відображає окремий аспект роботи, спрямованої на оптимізацію податкових зобов'язань, підвищення фінан-

сової ефективності, забезпечення правової захищеності платника податків та розвиток фінансової культури.

Аналіз джерел доходів фізичних осіб здійснюється шляхом систематизації та класифікації їх фінансових потоків. До доходів фізичних осіб належать заробітна плата, підприємницькі доходи, інвестиційні прибутки, спадкові надходження, доходи від оренди майна, авторські винагороди та інші. Фінансове консультування передбачає дослідження структури доходів, вивчення динаміки податкових ставок, а також порівняння з міжнародними практиками оподаткування. При цьому, податкове навантаження визначається через співвідношення обсягу сплачених податків до сукупного доходу, що дозволяє оцінити рівень ефективності використання ресурсів, виявити дисбаланси у податковій системі та потенційні ризики для платника податків.

Податкове планування спрямоване на оптимізацію фінансових потоків у межах чинного законодавства. Разом з тим, індивідуальні стратегії податкового планування враховують особисті фінансові цілі, рівень доходів, ризик-профіль платника, а також особливості сімейного стану та майнового положення. Фінансовий консалтинг передбачає моделювання альтернативних сценаріїв оподаткування, прогнозування змін у законодавстві, оцінку довгострокових наслідків для фінансової стійкості, а також застосування методів оптимізації податкових платежів з урахуванням ризиків податкових перевірок.

Податкові пільги та знижки є важливим інструментами державної політики, що стимулює економічну активність, соціальну підтримку та інвестиції. При цьому, консультативна діяльність полягає у визначенні доступних преференцій, аналізі умов їх застосування, розрахунку економічного ефекту та рекомендаціях щодо оптимального використання. На основі консультування здійснюється порівняння альтернативних варіантів використання пільг, оцінка їх впливу на загальне податкове навантаження, а також дослідження ефективності державних програм підтримки.

Таблиця 1. Методи фінансового консультування щодо оптимізації оподаткування доходів фізичних осіб

№ п/п	Методи фінансового консультування	Зміст методів фінансового консультування
1	Аналітичний метод	Передбачає систематичний аналіз чинного законодавства, судової практики та офіційних роз'яснень контролюючих органів. Використовується для прогнозування податкових наслідків та визначення рівня ризиків при здійсненні операцій.
2	Порівняльно-правовий метод	Застосовується для зіставлення різних варіантів отримання доходів (заробітна плата, дивіденди, інвестиційні прибутки тощо) з метою вибору найбільш ефективної форми з позиції податкового навантаження.
3	Метод податкового планування	Орієнтований на розробку довгострокових стратегій управління доходами та витратами фізичних осіб. Включає використання легальних інструментів оптимізації, таких як податкові пільги, інвестиційні програми, страхові продукти.
4	Прецедентний метод	Грунтується на аналізі судових рішень та практики застосування податкових норм. Дозволяє враховувати можливі інтерпретації законодавства контролюючими органами та мінімізувати правові ризики.
5	Метод моделювання сценаріїв	Використовується для прогнозування податкових наслідків за різними сценаріями отримання доходів. Дозволяє клієнту обрати оптимальний варіант з урахуванням рівня ризику та фінансової вигоди.
6	Цифрово-аналітичний метод	Передбачає застосування сучасних програмних продуктів та електронних платформ для автоматизованого розрахунку податкових зобов'язань, що підвищує точність та швидкість консалтингових послуг.

Джерело: складено автором на основі [4, 8].

Інвестиційні інструменти, такі як пенсійні фонди, страхові програми, державні облігації, інвестиційні фонди та інші фінансові продукти, можуть забезпечувати податкові стимули. Саме тому, консультант має оцінювати не лише фінансову дохідність, а й податкові наслідки інвестування, враховуючи індивідуальні цілі та часові горизонти. В такому контексті фінансовий консалтинг передбачає порівняння ефективності різних інструментів, моделювання їх впливу на довгострокову фінансову стратегію, визначення оптимального портфеля та оцінку ризиків.

Декларування доходів фізичних осіб є ключовим елементом податкової дисципліни. Відтак, консультативна підтримка охоплює підготовку документів, перевірку їх відповідності законодавству, супровід у процесі комунікації з контролюючими органами, а також представництво інтересів платника у випадках податкових спорів. При цьому, здійснюється дослідження правових норм, практики їх застосування, оцінка ризиків, пов'язаних із можливими податковими спорами та розроблення рекомендацій щодо мінімізації юридичних ризиків.

Важливою складовою фінансового консультування щодо оптимізації оподаткування доходів фізичних осіб є також проведення освітніх програм, семінарів та тренінгів, спрямованих на підвищення рівня фінансової грамотності платників податків. Це сприяє кращому розумінню податкового законодавства, підвищенню відповідальності та зниженню ризиків помилок у декларуванні [5]. Належне консультування в цьому напрямку передбачає розробку навчальних матеріалів, аналіз ефективності освітніх програм та впровадження сучасних цифрових технологій для доступності інформації.

В сучасних умовах зростання складності податкового законодавства, постійні зміни у нормативно-правовій базі та неоднозначність судової практики збільшують потребу у професійній підтримці платників податків. У такому контексті фінансовий консалтинг виступає не лише як сервісна послуга, а й як механізм оптимізації податкових зобов'язань та мінімізації ризиків. При цьому, перешкодами належного розвитку окресленого виду консультування є: недостатній рівень фінансової грамотності населення, що знижує ефективність використання консультаційних послуг; ризики подвійного трактування норм, оскільки податкові органи та судові інстанції можуть по-різному інтерпретувати положення законодавства, що створює додаткові правові ризики; відсутність єдиних критеріїв оцінки професійності консультантів; нерозвинута науково-методична база надання послуг; недостатність достовірної інформації щодо кількості операторів ринку, видів інформативних продуктів, їх споживчих характеристик; відсутність гарантій результативності консалтингових послуг; висока вартість консалтингових послуг, що обмежує доступ до якісного консалтингу для окремих категорій платників; необхідність інтеграції цифрових технологій, оскільки автоматизація процесів аналізу та планування податкових платежів потребує сучасних програмних рішень, які лише частково впроваджені у практику.

Специфічними особливостями професійної діяльності фінансового консультанта щодо оптимізації оподаткування доходів фізичних осіб є: систематичне відстеження актуальних трансформацій податкового законодавства як національного, так і міжнародного рівня, а також аналіз судової практики у сфері оподаткування; використання попереднього досвіду на основі зас-

тосування напрацьованих підходів до вирішення проблемних ситуацій, за умови що це не суперечить інтересам конкретного клієнта. Такий підхід сприяє оптимізації процесу консультування та забезпечує практичну цінність рекомендацій; здійснення фахової експертизи у складних питаннях. В такому контексті консультант виступає спеціалістом із вирішення проблемних аспектів у сфері оподаткування, що забезпечує підвищення ефективності, оперативності та якості надання послуг. Окреслене сприяє зменшенню ризиків та формуванню більш стійкої правової позиції клієнта.

На практиці виокремлюють низку методів фінансового консультування щодо оптимізації оподаткування доходів фізичних осіб (табл. 1). Застосування зазначених методів у фінансовому консультуванні забезпечує зменшення податкового навантаження на фізичних осіб, підвищення рівня правової захищеності платників, формування довгострокових стратегій фінансової стабільності та розвиток фінансової грамотності населення.

Консультаційна діяльність у сфері оподаткування доходів фізичних осіб охоплює як аналіз уже здійснених господарських операцій, так і тих, що перебувають на стадії планування. У процесі надання фінансових консультацій оцінюються податкові наслідки та визначається рівень можливих ризиків за різними сценаріями проведення операцій. Особливу увагу приділяють дослідженню практики трактування аналогічних операцій податковими органами, пошуку релевантних прецедентів у базах судових рішень, а також аналізу офіційних роз'яснень контролюючих органів щодо предмета консультації. Результатом такої роботи є підготовка ґрунтового аналітичного звіту, який містить систематизований опис операцій, оцінку рівня податкових ризиків та рекомендації щодо альтернативних варіантів їх здійснення. Крім того, у звіті окреслюються пропозиції щодо мінімізації можливих помилок та забезпечення відповідності дій фізичних осіб чинним нормам податкового законодавства.

Процес взаємодії консультанта та клієнта передбачає наявність кількох усталених моделей фінансового консалтингу у сфері оподаткування доходів фізичних осіб. Кожна з них має власні переваги й обмеження, що визначають ефективність використання у конкретних умовах. Так, експертна модель характеризується домінуванням консультанта як носія спеціалізованих знань. Клієнт виступає пасивним учасником процесу, обмежуючись наданням вихідної інформації. Така модель забезпечує високу швидкість отримання консультацій, можливість оперативного реагування на зміни законодавства, а також дозволяє мінімізувати витрати часу та ресурсів. Водночас для неї характерними є обмеженість інформаційної бази, ризик формального сприйняття рекомендацій, відсутність гарантій їх коректного застосування. В контексті зазначеного експертна модель є ефективною у випадках стандартних ситуацій, але менш придатною для комплексних проблем, що потребують глибокого аналізу.

Проектна модель передбачає активну роль консультанта у розробці та впровадженні рішень. Вона наближається до управлінського консалтингу, оскільки включає етапи планування, організації та контролю. Для моделі характерними є системність, можливість комплекс-

ного вирішення проблем, використання сучасних методів управління проектами. Разом з тим, низький рівень залученості клієнта часто знижує ефективність імплементації рішень. На практиці проектна модель є більш оптимальною для підприємств, де потрібна структурована робота із великими масивами даних.

Процесна модель базується на партнерській взаємодії консультантів та фізичних осіб. Вона передбачає спільну участь у діагностиці проблем, розробці та реалізації рішень. Перевагами такої моделі є інтеграція знань і досвіду обох сторін, підвищення рівня довіри, формування стійких навичок у клієнта. Однак, процесна модель потребує значних часових та фінансових витрат, належної мотивації фізичних осіб. Окреслена модель є найбільш ефективною для формування довгострокових стратегій податкового планування, оскільки забезпечує глибоке розуміння проблематики.

Навчальна модель орієнтована на формування компетенцій фізичних осіб на основі освітніх заходів. Консультант виступає як викладач, надаючи теоретичні знання та практичні інструменти. Така модель забезпечує розвиток професійної компетентності громадян, формування довгострокових навичок самостійного вирішення проблем. Разом з тим, для моделі можливим є домінування теоретичних аспектів, що не завжди відповідають практичним потребам. Загалом навчальна модель розглядається як інвестиція у людський капітал, що сприяє підвищенню загальної фінансової грамотності.

Ефективність вищевказаних моделей залежить від контексту їх застосування. Експертна модель забезпечує швидке вирішення стандартних питань, проектна — комплексний підхід до проблем, процесна — інтеграцію знань і досвіду, а навчальна — розвиток компетенцій клієнта. При цьому, можливість комбінування моделей залежно від потреб фізичних осіб та специфіки завдань дозволяє підвищити якість фінансового консультування та його практичну значущість. Вибір моделі має здійснюватися з урахуванням балансу між витратами та очікуваними результатами.

Переваги залучення послуг фінансового консалтингу щодо оптимізації оподаткування доходів фізичних осіб полягають у створенні та реалізації комплексних рішень, спрямованих на забезпечення належного рівня захисту матеріальних і нематеріальних активів громадян. Використання таких послуг дозволяє клієнтам отримати систематизовані практичні рекомендації та професійні пропозиції, що орієнтовані на зниження як реальних, так і потенційних податкових ризиків. У результаті формується більш стійка фінансова та правова позиція фізичних осіб, що сприяє їх довгостроковій фінансовій спроможності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Ґрунтуючись на результатах дослідження пропонуємо наступні заходи щодо вдосконалення фінансового консультування у сфері оподаткування доходів фізичних осіб для підвищення рівня їх фінансової спроможності й використання законних податкових переваг, зокрема: цифровізація та використання інноваційних тех-

нологій на основі запровадження електронних платформ для дистанційного консультування, застосування чат-ботів та систем штучного інтелекту для оперативних консультацій з базових питань, автоматизації процесів збору та аналізу даних про доходи фізичних осіб; підвищення якості інформаційного забезпечення шляхом розробки стандартизованих методичних матеріалів, адаптованих до різних категорій платників податків, створення інтерактивних довідників та навчальних ресурсів з прикладами практичного застосування норм законодавства, забезпечення доступу до актуальної інформації про зміни у податковій сфері; розвиток персоналізованого консультування, що передбачатиме формування індивідуальних консультаційних програм з урахуванням специфіки доходів та фінансової поведінки клієнта, використання аналітичних інструментів для прогнозування податкових зобов'язань, надання рекомендацій щодо оптимізації податкового навантаження з урахуванням законодавчих обмежень; інтеграція освітніх компонентів через проведення тренінгів, семінарів та вебінарів для фізичних осіб з питань оподаткування, використання кейс-методів та ділових ігор для моделювання реальних податкових ситуацій, формування довгострокових програм підвищення фінансової грамотності населення; підвищення професійної компетентності консультантів шляхом регулярного оновлення знань консультантів відповідно до змін законодавства, запровадження системи сертифікації та професійного ліцензування консультантів з питань оподаткування доходів фізичних осіб; забезпечення прозорості та довіри на основі встановлення чітких етичних стандартів діяльності консультантів, використання механізмів незалежного аудиту консультаційних послуг, формування системи зворотного зв'язку між фізичними особами та консультантами для оцінки якості послуг.

Таким чином, фінансове консультування щодо оптимізації оподаткування доходів фізичних осіб має здійснюватися комплексно, поєднуючи технологічні інновації, освітні заходи та розвиток професійної компетентності консультантів. Важливим є перехід від формального інформування до інтегрованого підходу, що включає персоналізацію послуг, підвищення фінансової грамотності та забезпечення прозорості взаємодії. Такий підхід сприятиме не лише зниженню податкових ризиків, але й формуванню культури відповідального ставлення громадян до виконання податкових зобов'язань.

Література:

1. Бросков С. В. Генеза розвитку податкових консультацій крізь призму історичної ретроспективи. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. № 46. С. 79—80. DOI: https://doi.org/10.32841/2307_1745.2020.46.16.
2. Грудзевич Ю. І., Скорук О. В. Обліково-аналітичне забезпечення консалтингу у сфері розстрочення сплати податкових зобов'язань. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2021. № 65. С. 111—115.
3. Ізмайлов Я. О., Єгорова І. Г. Шляхи вирішення проблем податкового консультування в Україні з використанням досвіду зарубіжних країн. Бізнес Інформ.

2020. № 7. С. 262—269. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_7_35

4. Мазур Н.А., Ніколашин А.О. Ринок консалтингових послуг України та світу в умовах змін. Економіка та суспільство, 2021. № 24. URL: <https://economyand-society.in.ua/index.php/journal/article/view/187/179>

5. Павликівська О.І., Плекан У.М. Фінансовий консалтинг: тенденції та особливості розвитку в Україні. Галицький економічний вісник. 2020. № 5. С. 59—66. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/33404>

6. Податкове планування та оптимізація оподаткування (податковий консалтинг): підручник / О.А Музика-Стефанчук, Н.Я. Якимчук, Р.Ф. Ханова, І.В. Дашутін, В.Г. Савенкова, А.А. Барікова, Н.О. Сабадаш / за редакцією проф. О.А. Музики-Стефанчук. Київ: АртЕк, 2024. 304 с.

7. Скляр Н. Ф. Принципи фінансової відповідальності за порушення податкового законодавства. Правова позиція. 2020. № 4 (29). С. 41—47. DOI: https://doi.org/10.32836/2521_6473.2020-4.9.

8. Ясинська Н. А. Сучасні технології управління особистими фінансами в Україні. Ефективна економіка. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9720>

References:

1. Broskov, S. V. (2020), "The genesis of the development of tax consulting through the prism of historical retrospective", Scientific Bulletin of the International Humanitarian University, vol. 46, pp. 79—80.
 2. Hrudzevych, Yu. I. and Skoruk, O. V. (2021), "Accounting and analytical support for consulting in the field of installment payment of tax liabilities", Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics, vol. 65, pp. 111—115.
 3. Izmailov, Ya. O. and Yehorova, I. H. (2020), "Ways to solve tax consulting problems in Ukraine using the experience of foreign countries", Business Inform, vol. 7, pp. 262—269.
 4. Mazur, N.A. and Nikolashyn, A.O. (2021), "The consulting services market in Ukraine and the world in times of change", Economy and society, [Online], vol. 24, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/187/179> (Accessed 10 Jan 2026).
 5. Pavlykivska, O.I. and Plekan, U.M. (2020), "Financial consulting: trends and features of development in Ukraine", Galician Economic Bulletin, vol. 5, pp. 59—66.
 6. Muzyka-Stefanchuk, O.A., Yakymchuk, N.Ia., Khanova, R.F., Dashutin, I.V., Savenkova, V.H., Barikova, A.A. and Sabadash, N.O. (2024), Podatkove planuvannia ta optymizatsiia opodatkuvannia (podatkovyi konsal'tynh) [Tax planning and tax optimization (tax consulting)], ArtEk, Kyiv, Ukraine.
 7. Skliar, N. F. (2020), "Principles of financial liability for violations of tax legislation", Legal position, vol. 4 (29), pp. 41-47.
 8. Yasynska, N. A. (2021), "Modern technologies for managing personal finances in Ukraine", Effective economy, [Online], vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9720> (Accessed 10 Jan 2026).
- Стаття надійшла до редакції 20.01.2026 р.*

Г. А. Мохонок,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств, Національний технічний
університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-2126-6871>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.187

МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Н. Mokhonko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Management Department,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Politechnic Institute"

THE MECHANISM FOR IMPLEMENTING A COMPANY'S COMPETITIVE POLICY IN A DYNAMIC EXTERNAL ENVIRONMENT

У статті розкрито сутність механізму реалізації конкурентної політики підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Обґрунтовано актуальність дослідження, що зумовлена високим рівнем турбулентності економічних процесів, воєнними ризиками та зростанням впливу зовнішніх факторів на діяльність вітчизняних підприємств. Визначено основні складові механізму конкурентної політики. Обґрунтовано доцільність впровадження концепції Total Quality Management (TQM) як складової частини механізму конкурентної політики. Виокремлено відмінності між поняттями "система" та "механізм конкурентної політики", що дозволило глибше розкрити структурно-функціональну природу конкурентного управління. Результати дослідження мають практичне значення для виробничих підприємств, оскільки пропонують комплексний підхід до оптимізації управлінських рішень у сфері конкурентної політики.

The article reveals the essence and content of the mechanism for implementing a company's competitive policy in a dynamic external environment. The author substantiates the relevance of the research, which is determined by the high level of turbulence in economic processes, war-related risks, and the growing influence of external factors on the activities of domestic enterprises. It is proven that competitive policy is a key element of strategic management aimed at ensuring sustainable competitive advantages and improving enterprise efficiency under conditions of uncertainty. The author identifies the main components of the competitive policy mechanism: methods, strategy implementation tools, monitoring and evaluation systems, and organizational instruments. The feasibility of implementing the Total Quality Management (TQM) concept as part of the competitive policy mechanism is justified, as it promotes the formation of a quality-oriented culture, enhances production efficiency, and strengthens the company's market position amid external threats. The author analyzes the impact of improving product quality on enterprise competitiveness, illustrating the relationship between quality, resource efficiency, and corporate image. The interconnection between the implementation of the TQM concept, product quality, and the formation of an effective competitive policy mechanism is revealed. It is determined that domestic enterprises are increasingly developing their own systems and mechanisms of competitive policy

adapted to instability and high market dynamics. The distinction between the concepts of "system" and "mechanism of competitive policy" is highlighted, which allows for a deeper understanding of the structural and functional nature of competitive management. The research results have practical value for manufacturing enterprises, as they offer a comprehensive approach to optimizing management decisions in the field of competitive policy. The findings can be applied to post-war enterprise strategies and enhancing competitiveness in changing market conditions.

Ключові слова: конкурентна політика, механізм реалізації, адаптація до ринку, TQM, конкурентоспроможність, динамічне зовнішнє середовище, управління підприємством.

Key words: competitive policy, implementation mechanism, market adaptation, TQM, competitiveness, dynamic external environment, enterprise management.

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

В умовах динамічного зовнішнього середовища, що характеризується швидкими змінами ринкової кон'юнктури, технологічним прогресом, зростанням конкуренції та непередбачуваністю економічних процесів, питання формування й реалізації ефективної конкурентної політики набуває особливої значущості для підприємств. Забезпечення стійких конкурентних переваг вимагає від суб'єктів господарювання не лише адаптації до змін, а й розроблення цілісного механізму управління конкурентоспроможністю продукції, який поєднує стратегічне планування, інноваційний розвиток, управління якістю та гнучкість організаційних процесів.

Сучасні умови господарювання потребують упровадження інноваційних підходів до управління, стратегічних методів менеджменту, які сприяють підвищенню ефективності діяльності та зміцненню конкурентних позицій підприємства. У цьому контексті дослідження механізму реалізації конкурентної політики набуває особливої актуальності, адже дає змогу розробити дієві управлінські інструменти для підвищення конкурентоспроможності підприємств у динамічному зовнішньому середовищі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможності підприємства досліджували в своїх наукових працях вітчизняні науковці: Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. [1], Костюк М. В. [2], Лагодієнко В. В., Завгородній А. В., Шаповалова І. О. [3]. У працях окремих авторів [4] модель TQM розглядалася як ефективний механізм зростання конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. Вона виконує роль інтеграційної ланки між адміністративним менеджментом та управлінням проектами, що створює передумови для формування стабільних проектних відносин, підвищення конкурентоспроможності продукції.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених проблематиці конкурентоспроможності

підприємств та управління якістю, питання формування механізму реалізації конкурентної політики в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища, зокрема в умовах воєнних ризиків, залишаються недостатньо дослідженими. Недостатньо розкритими є аспекти інтеграції концепції TQM, подальшого розвитку потребують методичні підходи до оцінювання ефективності механізму конкурентної політики, визначення взаємозв'язку між якістю продукції та рівнем конкурентоспроможності, а також розроблення інструментів адаптації політики управління до турбулентних умов ринку. Саме ці напрями дослідження формують наукову нішу, що потребує подальшого теоретичного обґрунтування та практичної реалізації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є обґрунтування необхідності формування конкурентної політики підприємств в умовах змінного ринкового середовища. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- 1) розкрити зміст концепції TQM у контексті формування конкурентних переваг підприємства;
- 2) інтегрувати концепцію TQM в конкурентну політику підприємства;
- 3) проаналізувати вплив підвищення якості продукції на конкурентоспроможність підприємства;
- 4) сформулювати механізм конкурентної політики на підприємстві в умовах динамічного ринкового середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний розвиток суспільства та вплив глобальних, економічних криз формують нові виклики для конкурентної політики підприємств. Основними завданнями управління в цих умовах стають ефективне планування, організація, координація та контроль використання людських, інтелектуальних, технічних і фінансових ресурсів, що безпосередньо впливають на рівень конкурентоспроможності продукції. Щоб утримувати й посилювати конкурентні позиції на ринку, підприємства ма-

Таблиця 1. Вплив підвищення якості продукції на конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища

Напрямок	Зміст впливу / результат
Впливає на	- зростання продуктивності праці; - темпи і ефективність науково-технічного прогресу; - гнучкість виробничих процесів у відповідь на зміни зовнішнього середовища; - структуру виробництва та функціональний розподіл потужностей - рівень завантаження виробничих потужностей і тривалість життєвого циклу продукції
Забезпечує	- ефективне використання основних засобів; - економію сировини, матеріалів, палива, енергії; - зниження собівартості виробництва; - зростання рентабельності підприємства; - адаптацію витрат до умов ринкової нестабільності
Сприяє	- більш повному задоволенню попиту споживачів у мінливих ринкових умовах; - розширенню присутності підприємства на внутрішньому та світовому ринках; - збільшенню обсягу експорту; - формуванню іміджу підприємства як економічно надійного партнера; - зростанню лояльності клієнтів та партнерів
Довгострокові результати	- підвищення конкурентоспроможності підприємства; - зміцнення позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках; - формування адаптивного потенціалу до зовнішніх змін; - створення передумов для сталого розвитку; - підвищення інноваційного потенціалу та інвестиційної привабливості

Джерело: сформовано на основі [6].

ють адаптувати управлінські процеси до швидких економічних, соціальних і технологічних змін. Це передбачає запровадження сучасних інструментів конкурентної політики, зокрема гнучких методологій управління, концепції TQM, системи стратегічного менеджменту та механізмів безперервного вдосконалення. Їхнє використання дозволяє підвищувати якість продукції, знижувати витрати, оптимізувати бізнес-процеси та швидше реагувати на потреби споживачів.

Водночас успішна реалізація конкурентної політики потребує висококваліфікованого людського капіталу, здатного застосовувати сучасні підходи та технології на практиці. Це означає, що кожен співробітник повинен володіти навичками, які забезпечать ефективне впровадження інноваційних методів управління, що у підсумку сприяє зростанню конкурентоспроможності продукції та зміцненню позицій підприємства на ринку.

Концепція TQM (Total Quality Management) українською мовою перекладається як "загальне (всеохоплююче, тотальне) управління якістю" або "керівництво якістю". Разом з тим, найбільш точним варіантом є термін "загальний менеджмент якості", адже поняття "менеджмент" не є тотожним із поняттями "керівництво" чи "управління" [4].

Таким чином, застосування концепції TQM у діяльності підприємства передбачає не лише оптимізацію виробничих процесів, а й формування стратегії, орієнтованої на забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності. У сучасних умовах конкурентна політика потребує врахування цифрових інструментів, зокрема активного використання соціальних мереж як платформи для позиціонування бренду, підвищення лояльності клієнтів та формування позитивного інституційного іміджу.

Онлайн-канали комунікації дозволяють підприємствам реалізовувати конкурентні переваги через прямий маркетинг продукції та послуг, мінімізацію ролі посередників, отримання миттєвого зворотного зв'язку від споживачів та постачальників, а також розширення доступу до цільової аудиторії.

У рамках конкурентної політики особливе значення набуває впровадження інноваційних інструментів управління, які забезпечують швидке, безпечне та ефективне досягнення стратегічних цілей. Це дозволяє виробничим підприємствам не лише адаптуватися до динамічного ринкового середовища, а й створювати сталі конкурентні переваги, що гарантують їх стійке зростання та розвиток.

TQM можливо інтегрувати у стратегію фірми шляхом створення корпоративної культури якості, у межах якої кожен працівник усвідомлює власну відповідальність за результативність і якість діяльності; розробки, впровадження та дотримання єдиних стандартів якості в усіх напрямках функціонування підприємства; активного залучення персоналу до процесу безперервного вдосконалення виробничих і управлінських процесів [5].

Упровадження концепції TQM (Total Quality Management) на підприємствах передбачає не лише формування культури якості, залучення персоналу та дотримання стандартів, а й орієнтацію на кінцевий результат — підвищення конкурентоспроможності продукції. Якість у цьому контексті виступає стратегічним чинником, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства, його ринкові позиції та довгостроковий розвиток. У табл. 1 наведено напрями впливу підвищення якості продукції на конкурентоспроможність підприємства в динамічному середовищі.

Таблиця 2. Порівняння системи та механізму конкурентної політики підприємства

Ознака	Система конкурентної політики	Механізм конкурентної політики
Сутність	Сукупність цілей, завдань, принципів та функцій, що визначають стратегічний напрям розвитку підприємства	Сукупність методів, важелів, інструментів і процедур, які забезпечують практичну реалізацію системи
Призначення	Визначає що і для чого робити	Визначає як це реалізувати на практиці
Складові	- Мета і завдання - Принципи - Функції - Інструменти стратегічного рівня	- Методи - Важелі впливу - Організаційні інструменти - Регулятори та контроль
Рівень	Концептуальний, стратегічний	Тактичний та операційний
Приклади	Орієнтація на інновації, стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації	Ціноутворення, маркетингові дослідження, PR-кампанії, система мотивації, KPI, впровадження TQM/Kaizen

Джерело: сформовано на основі [8].

Аналізуючи дані табл. 1, можна зробити висновок, що підвищення якості продукції має комплексний вплив на діяльність підприємства. З одного боку, воно сприяє підвищенню ефективності виробництва через раціональне використання ресурсів та впровадження новітніх технологій. З іншого — формує ринкові переваги завдяки зростанню довіри споживачів, розширенню експортних можливостей та покращенню ділової репутації. В умовах динамічного зовнішнього середовища, яке характеризується швидкими змінами попиту, технології та конкурентних стратегій, підвищення якості продукції стає ключовим чинником адаптації підприємства до нових викликів. Отже, якість продукції виступає одночасно внутрішнім фактором підвищення ефективності та зовнішнім чинником зміцнення конкурентних позицій підприємства, а також важливим елементом формування його конкурентної політики. Впровадження концепції

TQM створює передумови для формування механізму конкурентної політики підприємства, спрямованого на досягнення довгострокових конкурентних переваг. В умовах ринкової турбулентності цей механізм набуває особливого значення, оскільки поєднує принципи управління якістю з інструментами стратегічного планування, забезпечує цілісність управлінських рішень, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства [7].

Вітчизняні підприємства формують власну систему або механізм конкурентної політики. Між цими поняттями є певні відмінності, які можна пояснити у вигляді табл. 2.

Таким чином, механізм конкурентної політики — це сукупність методів, інструментів, організаційних підрозділів та систем контролю, які взаємодіють послідовно: спочатку відбувається діагностика, потім вибір стратегії та її реалізація, далі моніторинг отриманих результатів і на завершення коригування проблемних аспектів (рисунк 1).

Механізм конкурентної політики підприємства може включати:

- 1) методи (бенчмаркінг, стратегічне планування, концепція TQM, управління якістю);
- 2) інструменти реалізації стратегії: цінові, інноваційні, реклама;
- 3) система моніторингу і оцінки: KPI, стандарти, процедури коригування;
- 4) організаційні інструменти, що забезпечують виконання коригування та аналітику: здійснення маркетингових досліджень, сегментації ринку, збір обробка і інтерпретація даних для прийняття рішень, прогнозування, моніторинг конкурентів, розробка новинок.

У межах цього механізму TQM виступає як управлінський інструмент, що інтегрує процеси стратегічного планування, контролю, мотивації персоналу та вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів.

Завдяки принципам орієнтації на споживача, постійного вдосконалення та запобігання помилкам, концепція TQM забезпечує підвищення ефективності методів конкурентної політики.

Вітчизняні підприємства дедалі активніше формують власні системи та механізми конкурентної політики, адаптуючи їх до умов постійних економічних змін, воєнних ризиків та глобальної нестабільності. Система конкурентної політики розглядається як цілісна сукупність принципів, цілей, інструментів і підходів, спрямованих на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Натомість механізм конкурентної політики виконує функціональну роль — він охоплює конкретні методи, регулятори, індикатори та організаційні інструменти, які забезпечують практичну реалізацію стратегічних рішень. Поєднання цих двох елементів дозволяє підприємствам ефективніше реагувати на динаміку ринку, підвищувати якість продукції, оптимізувати ресурси та зміцнювати конкурентні позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

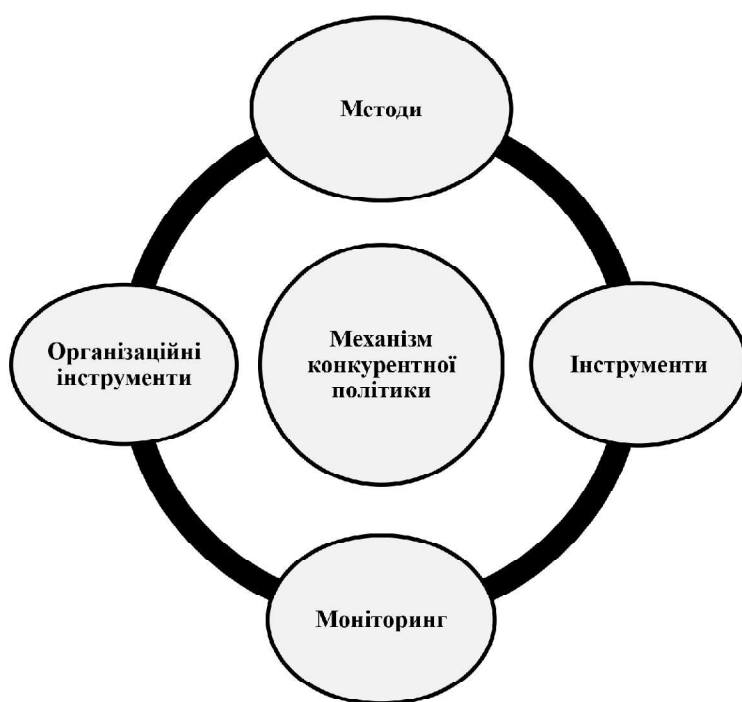


Рис. 1. Схема механізму конкурентної політики

Джерело: сформовано автором.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, у дослідженні автором визначено сутність та складові механізму реалізації конкурентної політики підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Узагальнено основні методи, інструменти та організаційні підходи, що забезпечують ефективне управління конкурентоспроможністю, а також доведено доцільність впровадження концепції Total Quality Management (TQM) для підвищення якості продукції, ефективності використання ресурсів і зміцнення ринкових позицій підприємства. Таким чином, TQM не лише підсилює управлінську складову конкурентної політики, але й забезпечує її адаптивність у динамічному середовищі, сприяючи стійкому розвитку підприємства та зміцненню його позицій на ринку. Автором сформовано комплексний підхід адаптації підприємств до нестабільності ринку та зовнішніх загроз, що має практичне значення для оптимізації управлінських рішень і підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному рівнях.

Перспективами подальших досліджень є вивчення впливу цифрових технологій і інновацій на механізми конкурентної політики, розробка адаптивних моделей управління у посткризових умовах, а також аналіз інтеграції TQM із іншими системами управління для підвищення ефективності стратегічних рішень підприємств.

Література:

1. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник: навч. посіб. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
2. Костюк М. В. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості на заходах інновацій. Scientific papers of agrotechnological university (economic sciences). 2024. № 3 (52). С. 33—44. URL: <https://elar.tsatu.edu.ua/items/7da33856-b2d0-4765-bc89-4584c699bcfc> <https://doi.org/10.32782/2519-884x-2024-52-3> (дата звернення: 07.12.2025).
3. Лагодієнко В. В., Завгородній А. В., Шаповалова І. О. Технологічні інновації в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 6. С. 291—297. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/06/51.pdf> (дата звернення: 07.12.2025).
4. Тульчинська С. О., Кириченко С. О., Савіцький Н. Ю. Модель TQM як засіб забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 8. С. 14—17. URL: <http://www.investplan.com.ua/?n=8&y=2018> (дата звернення: 07.12.2025).
5. Полковниченко С. О. Система управління якістю як важлива складова стратегії підприємства. Ефективна економіка. 2023. № 11. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2497> (дата звернення: 07.12.2025).
6. Білецький Е. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З. Р. Управління якістю продукції та послуг. Харків: торгов.-економ. інститут КНТЕУ—Х.: XTEI, 2015. 222 с. URL: https://www.ecolabel.org.ua/images/page/upravlinnya_yakistyu_produktsii_ta_poslug.pdf (дата звернення: 07.12.2025).
7. Конкурентоспроможність товарів і послуг: практикум: навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освіт. програмою "Економіка і бізнес" спец. С1 Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями) / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: А. М. Ковальчук. Електрон. текст. дані (1 файл). — Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025. 56 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/86ebf848-08f3-45a2-b32a-c5994eb868eb/content> (дата звернення: 09.02.2026).
8. Бабій І. В., Баксалова О. М., Остапчук О. В. Механізм формування конкурентної політики малого підприємництва в післявоєнний період. Innovation and Sustainability. № 2, 2022. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/41> (дата звернення: 09.02.2026).

References:

1. Dmytriiev, I., Kyrchata, I., & Shersheniuk, O. (2020), Konkurentospromozhnist pidpriemstva: Navchalnyi posibnyk [Competitiveness of an enterprise: textbook], FOP Brovin O.V., Kharkiv, Ukraine.
2. Kostyuk, M. V. (2024), "Economic essence of the competitiveness of food industry enterprises on the basis of innovations", Scientific Papers of Agrotechnological University — Economic Sciences, vol. 3 (52), pp. 33—44, from: <https://elar.tsatu.edu.ua/items/7da33856-b2d0-4765-bc89-4584c699bcfc> <https://doi.org/10.32782/2519-884x-2024-52-3>
3. Lahodiienko, V. V., Zavorodnii, A. V., & Shapovalova, I. O. (2020), "Technological innovations in ensuring the competitiveness of food industry enterprises", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, vol. 6, pp. 291-297, from: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/06/51.pdf> (Accessed 07.12.2025).
4. Tulchynska, S. O., Kyrychenko, S. O., & Savitskyi, N. Yu. (2018), "TQM model as a tool for enhancing domestic enterprises' product competitiveness", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 8, pp. 14—17, available at: <http://www.investplan.com.ua/?n=8&y=2018> (Accessed 07.12.2025).
5. Polkovnychenko, S. O. (2023), "Quality management system as an important component of enterprise strategy", Efektyvna ekonomika, vol. 11, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2497> (Accessed 07.12.2025).
6. Biletskyi, E. V., Yanushkevych, D. A., & Shaikhislamov, Z. R. (2015), Upravlinnia yakistiu produktsii ta poslug [Product and service quality management], Kharkiv Trade and Economic Institute KNTEU, Kharkiv, Ukraine, available at: https://www.ecolabel.org.ua/images/page/upravlinnya_yakistyu_produktsii_ta_poslug.pdf (Accessed 07.12.2025).
7. Kovaltchuk, A. M. (2025), Konkurentosposibnist tovariv i poslug: praktykum [Competitiveness of goods and services: Practicum], KPI im. Ihoria Sikorskoho, Kyiv, Ukraine, available at: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/86ebf848-08f3-45a2-b32a-c5994eb868eb/content> (Accessed 07.12.2025).
8. Babii, I. V., Bakshalova, O. M., & Ostapchuk, O. V. (2022), "Mechanism of forming competitive policy for small enterprises in the post-war period", Innovation and Sustainability, vol. 2, available at: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/41> (Accessed 07.12.2025).
Стаття надійшла до редакції 20.01.2026 р.

Н. В. Параниця,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної політики,
маркетингу та бізнес-аналітики, Державний податковий університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3682-4979>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.192

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ТОРГОВЕЛЬНОГО БАЛАНСУ УКРАЇНИ ТА КРАЇН ЄС (2015—2025)

N. Paranytsia,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economic Policy, Marketing and Business Analytics, State Tax University

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE TRADE BALANCE OF UKRAINE AND THE EU COUNTRIES (2015-2025)

Представлена стаття містить комплексний порівняльний аналіз торговельного балансу України та країн Європейського Союзу за період 2015—2025 роки, висвітлюючи ключові етапи економічної інтеграції європейського ринку: від підписання Угоди про асоціацію та ЗВТ до повномасштабного вторгнення та прогнозованих наслідків адаптації в умовах воєнного часу. В дослідженні здійснено розрахунок експортно-імпортного сальдо та динаміка зміни структури експорту.

Аналіз охоплює три основні фази. Перша фаза (2015—2021) характеризується стабільним зростанням товарообігу, закріпленням ЄС як головного торговельного партнера України, але збереженням хронічного торговельного дефіциту через домінування сировинного експорту з України та імпорту високотехнологічної продукції з ЄС.

Друга фаза (2022—2025) деталізує радикальні зміни, спричинені веденням воєнного стану. Використання автономних торговельних заходів ЄС допомогло втримати експорт, проте блокада морських шляхів та руйнування промислових активів призвели до зміни структури експорту (падіння металургії, зростання агросектору) та рекордного торговельного дефіциту (\$30,6 млрд прогноз на 2025 р.) через критичний імпорт палива, зброї та гуманітарних товарів.

Особливий акцент зроблено на структурних змінах в економіці, які ілюструються графічним порівнянням експорту металургійної продукції та ІТ-послуг. На відміну від товарного сектора, сфера послуг, зокрема ІТ-аутсорс, демонструє стійке позитивне сальдо та стає основним стабільним джерелом валютних надходжень, перевершуючи традиційну важку індустрію. Витрати українських біженців у ЄС також вплинули на баланс послуг.

На завершення у статті пропонується короткостроковий прогноз до 2030 року, оцінюючи вплив потенційного повноправного членства України в ЄС. Очікується, що інтеграція призведе до повної модернізації виробництва, притоку інвестицій, інтеграції в європейські ланцюжки поставок та переходу України від моделі "сировинного додатку" до "технологічного та сервісного партнера", що забезпечить умови для довгострокового збалансування торговельного сальдо.

The presented article contains a comprehensive comparative analysis of the trade balance of Ukraine and the European Union countries in the period from 2015 to 2025, highlighting the key stages of economic integration: from the signing of the Association Agreement and FTA to the full-scale invasion and the predicted consequences of adaptation to wartime conditions and the European market. The study calculates the export-import balance, the dynamics of changes in the export structure.

The analysis covers three main phases. The first phase (2015–2021) is characterized by stable growth in trade turnover, consolidation of the EU as Ukraine's main trading partner, but the preservation of a chronic trade deficit due to the dominance of raw material exports from Ukraine and imports of high-tech products from the EU.

The second phase (2022–2025) details the radical changes caused by the war. The use of autonomous EU trade measures helped to maintain exports, but the blockade of sea routes and the destruction of industrial assets led to a change in the structure of exports (a decline in metallurgy, a rise in the agricultural sector) and a record trade deficit (\$30.6 billion forecast for 2025) due to critical imports of fuel, weapons and humanitarian goods.

Special emphasis is placed on structural changes in the economy, which are illustrated by a graphic comparison of exports of metallurgical products and IT services. Unlike the goods sector, the service sector, in particular IT outsourcing, demonstrates a stable positive balance and is becoming the main stable source of foreign exchange earnings, surpassing traditional heavy industry. The costs of Ukrainian refugees in the EU have also affected the balance of services.

Finally, the article offers a short-term forecast until 2030, assessing the impact of Ukraine's potential full membership in the EU. It is expected that integration will lead to the complete modernization of production, the inflow of investments, integration into European supply chains, and the transition of Ukraine from the model of a "raw material appendage" to a "technological and service partner", which will provide conditions for long-term balancing of the trade balance.

Ключові слова: торговельний баланс, Україна, ЄС, експорт, імпорт, торговельний дефіцит, IT-послуги, металургія, Угода про асоціацію, прогноз 2030.

Key words: trade balance, Ukraine, EU, export, import, trade deficit, IT services, metallurgy, Association Agreement, forecast 2030.

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

У сучасних умовах глобалізації та поглиблення міжнародної економічної інтеграції торговельний баланс є одним із ключових показників, що відображає рівень конкурентоспроможності національної економіки, її здатність до сталого розвитку та ефективної участі у світовому господарстві. Для України питання формування та динаміки торговельного балансу набуло особливої актуальності у період 2015—2025 років, що зумовлено структурними трансформаціями економіки, зміною зовнішньоторговельних пріоритетів, поглибленням співпраці з Європейським Союзом, а також впливом політичних, економічних і безпекових чинників.

Порівняльний аналіз торговельного балансу України та країн ЄС дає змогу виявити спільні та відмінні риси у структурі експорту й імпорту, оцінити ефективність зовнішньоторговельної політики, а також визначити ступінь інтегрованості України до європейського економічного простору. Водночас країни ЄС характеризуються різним рівнем економічного розвитку, спеціалізації та торговельних стратегій, що створює додаткові можливості для поглибленого наукового аналізу.

З наукової точки зору дослідження торговельного балансу України у порівнянні з країнами ЄС сприяє розвитку теорії міжнародної торгівлі, компаративного аналізу та економічної інтеграції. Практичне значення роботи полягає у можливості використання отриманих результатів для формування та коригування

державної зовнішньоекономічної політики, розроблення стратегій диверсифікації експорту, зменшення торговельного дефіциту та підвищення конкурентоспроможності українських товарів на європейських ринках.

Таким чином, обрана тема безпосередньо пов'язана з актуальними науковими завданнями аналізу міжнародних економічних процесів і водночас має важливе практичне значення для забезпечення економічної безпеки та сталого розвитку України в умовах європейської інтеграції.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика торговельного балансу та зовнішньоекономічних зв'язків України з країнами Європейського Союзу широко представлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. У дослідженнях українських економістів основна увага зосереджується на аналізі динаміки експорту й імпорту, структурних зрушеннях у зовнішній торгівлі, а також впливі Угоди про асоціацію між Україною та ЄС на показники торговельного балансу. Зокрема, у працях таких авторів, як О. Амоша, В. Геєць, Т. Мельник, О. Шнирков, обґрунтовується залежність торговельного балансу України від сировинної спрямованості експорту та високої імпортозалежності економіки.

Значна кількість наукових публікацій присвячена дослідженню наслідків поглиблення торговельно-економічної інтеграції України з ЄС у період після 2015 року. У цих роботах аналізується вплив лібералізації торгівлі, тарифних і нетарифних бар'єрів, а також адаптації українських стандартів до європейських вимог на обсяги та структуру зовнішньої торгівлі. Вчені наголошують, що, попри зростання товарообігу з країнами ЄС, для України залишається характерним від'ємне сальдо торговельного балансу, що зумовлює необхідність структурних реформ і стимулювання експорту продукції з високою доданою вартістю.

У працях зарубіжних дослідників, зокрема представників європейських аналітичних центрів і міжнародних організацій, торговельний баланс України розглядається в контексті загальноєвропейських економічних процесів, регіональної спеціалізації та конкурентоспроможності. Дослідження акцентують увагу на асиметрії економічного розвитку між Україною та країнами ЄС, різному рівні технологічності виробництва та впливі макроекономічної нестабільності на зовнішньоторговельні показники.

Водночас аналіз наукових публікацій свідчить, що недостатньо комплексно висвітленими залишаються питання порівняльного аналізу торговельного балансу України та окремих країн ЄС у довгостроковій динаміці, з урахуванням кризових явищ, пандемії COVID-19 та повномасштабних геополітичних викликів початку 2020-х років. Це зумовлює потребу в подальших дослідженнях, спрямованих на системне зіставлення тенденцій і факторів формування торговельного балансу України та держав Європейського Союзу у 2015—2025 роках.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є здійснення порівняльного аналізу торговельного балансу України та країн Європейського Союзу у період 2015—2025 років з метою виявлення основних тенденцій, структурних особливостей та факторів його формування в умовах євроінтеграційних процесів і глобальних економічних викликів.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачається розв'язання таких завдань:

— дослідити динаміку основних показників зовнішньої торгівлі України та країн ЄС у 2015—2025 роках;

— проаналізувати структуру експорту та імпорту України у порівнянні з країнами Європейського Союзу;

— визначити ключові чинники, що впливають на формування торговельного балансу України та держав ЄС;

— оцінити вплив Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, а також зовнішніх кризових явищ на зміни торговельного балансу;

— виявити основні проблеми та дисбаланси у зовнішній торгівлі України з країнами ЄС;

— обґрунтувати напрями вдосконалення зовнішньоекономічної політики України з метою покращення стану торговельного балансу та підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Реалізація поставленої мети та завдань дасть змогу сформувати науково обґрунтовані висновки й практичні рекомендації щодо оптимізації торговельно-економічних відносин України з країнами Європейського Союзу в середньостроковій перспективі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Протягом останнього десятиліття торговельні відносини України та ЄС пройшли шлях від становлення зони вільної торгівлі до повної економічної інтеграції в умовах введення в державі воєнного стану.

Останнє десятиліття продемонструвало історичну зміну ролей у структурі українського експорту. Якщо раніше стійкість торговельного балансу залежала від "важких" індустрій, то у 2022—2025 роках інтелектуальна сфера стала головним стабілізатором валютних надходжень. Досліджуваний період можна розділити на три фази. Перша фаза економічне зближення та структурні дисбаланси (2015—2021).

Період з 2015 по 2021 рік став визначальним для зовнішньої торгівлі України. Після анексії Криму та початку конфлікту на Донбасі Україна активно переорієнтувала свої торговельні потоки з пострадянських ринків на Європейський Союз, що було юридично закріплено Угодою про асоціацію та початком дії поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (ПВЗВТ) з 1 січня 2016 року.

За цей період ЄС швидко стає ключовим торговельним партнером України. Якщо у 2015 році частка ЄС у загальному експорті товарів складала близько 34%, то до кінця 2021 року цей показник перевищив 40%, а обсяг торгівлі досяг рекордних на той час показників. Це свідчило про успішну географічну диверсифікацію [1].

За цей період товарообіг між Україною та ЄС зріс приблизно на 60%, що було обумовлено поступовим скасуванням тарифів та адаптацією українського бізнесу до європейських стандартів і технічних регламентів. Дефіцит коливався, але стабільно був присутній. Наприклад, у 2021 році, який став піковим за обсягами торгівлі перед широкомасштабним наступом РФ на Україну, від'ємне сальдо торгівлі товарами з ЄС оцінювалося приблизно в € 4 млрд [2].

Ключова причина дефіциту крилася в різній структурі товарних потоків:

— Український експорт (Сировинна модель): Експорт України до ЄС мав переважно сировинний характер (зернові, олії, насіння олійних культур, чорні метали та вироби з них (напівфабрикати, прокат), залізна руда, деревина). Ці товари мають низький рівень доданої вартості та високу залежність від світових цін (цінкової кон'юнктури).

— Імпорт з ЄС (Високотехнологічна продукція): Імпорт з країн ЄС був представлений товарами з високим рівнем переробки та інновацій (промислова техніка, верстати, електроніка, автомобілі, комплектуючі для автопрому, фармацевтика, полімери). Ці товари забезпечували модернізацію української промисловості, але вимагали значних валютних витрат, посилюючи дефіцит торговельного балансу.

Таким чином, фаза 2015—2021 років заклала основу для інтеграції, але залишила Україну в ролі постачальника базової сировини для розвиненіших індустрій Європи, що і зумовило хронічний торговельний дефіцит.

Друга фаза радикальна трансформація та воєнна деформація (2022—2025). Період з 2022 по 2025 рік став етапом "вимушеної інтеграції", коли торговельні відносини перетворилися з суто економічного процесу на питання національного виживання. Повномасштабна війна спричинила шоківні зміни, які назавжди змінили структуру українського експорту. Для підтримки української економіки ЄС у червні 2022 року запровадив безпрецедентний крок — скасування всіх мит та квот на український експорт (АТМ).

Це дозволило частково компенсувати втрату ринків СНД та Азії. А також переорієнтувати експорт на сухопутні кордони з ЄС через заблоковані порти Чорного моря (проект "Шляхи солідарності").

"Шляхи солідарності" були запущені у травні 2022 року у відповідь на загарбницьку війну росії проти України з метою створення нових транспортних маршрутів для забезпечення безперебійного імпорту та експорту України залізницею, автомобільними шляхами та внутрішніми водними шляхами. Сьогодні "Шляхи солідарності ЄС-Україна" стали життєво важливою артерією для української економіки [5].

У листопаді 2025 року ініціатива "Шляхи солідарності ЄС-Україна" забезпечила транспортування близько 70% українського імпорту, а також приблизно 50% експорту неаграрної продукції і близько 10% експорту зерна, олійних культур та пов'язаної продукції. Решта обсягів експорту транспортувалася через Чорне море [5].

Одним із найбільшійших наслідків війни стало руйнування промислового потенціалу Сходу України. Знищення "Азовсталі" та ММК ім. Ілліча, а також окупація частини територій призвели до падіння експорту чорних металів. Якщо у 2021 році металургія займала близько 23—25% експорту, то до 2024—2025 років її частка впала до менш ніж 10% [2]. Металургія традиційно залежала від великих обсягів морських перевезень. Дорога логістика через західні кордони зробила багато видів українського прокату неконкурентоспроможними в ЄС.

На фоні падіння промисловості агросектор став "опорною точкою" економіки. Частка сільськогосподарської продукції в експорті до ЄС перевищила 60%. Україна стала ключовим постачальником олії, кукурудзи та пшениці. Різке зростання українського агроімпорту викликало протести фермерів у Польщі, Угорщині та Словаччині, що призвело до тимчасових блоkad кордону та введення захисних механізмів з боку ЄС у 2024 році.

Станом на кінець 2025 року торговельний дефіцит досяг історичного максимуму — прогнозовані -\$30,6 млрд. [2].

Це зумовлено структурою імпорту, яка стала "критичною". Через руйнування НПЗ та нафтобаз Україна перейшла на 100% імпорт нафтопродуктів з ЄС. Виникає гостра потреба в техніці, запчастинах та боєприпасів. Масовий імпорт генераторів, трансформаторів та сонячних панелей для відновлення енергосистеми після обстрілів. Медикаменти та товари першої потреби, виробництво яких всередині країни було обмежене.

Період 2022—2025 років продемонстрував парадокс: торговельна інтеграція з ЄС стала максимально глибокою (понад 50% товарообігу), але сам баланс став максимально розбалансованим. Україна на цьому етапі виступає як реципієнт технологій та ресурсів для виживання, сплачуючи за це значним торговельним дефіцитом, який покривається переважно коштом міжнародної фінансової допомоги.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного порівняльного аналізу торговельного балансу України та країн Європейського Союзу за 2015—2025 роки встановлено, що зовнішня торгівля України характеризується стійкою залежністю від імпорту та переважно від'ємним сальдо торговельного балансу, тоді як для більшості країн ЄС притаманна більш збалансована або позитивна структура зовнішньоторговельних операцій. Це зумовлено відмінностями у рівні економічного розвитку, технологічній оснащеності виробництва та структурі національних економік.

Дослідження показало, що упродовж аналізованого періоду відбулися суттєві зміни у географічній та товарній структурі зовнішньої торгівлі України, зокрема посилилася орієнтація на ринки Європейського Союзу. Водночас зростання обсягів

експорту до країн ЄС не супроводжувалося відповідним підвищенням його технологічного рівня, що обмежує можливості скорочення дефіциту торговельного балансу та посилення конкурентних позицій України.

Виявлено, що ключовими чинниками формування торговельного балансу України у відносинах з країнами ЄС залишаються сировинна спрямованість експорту, висока енергетична та інвестиційна імпортозалежність, а також вплив зовнішніх шоків, зокрема пандемії COVID-19 і геополітичної нестабільності. Для країн ЄС визначальними є диверсифікована структура експорту, значна частка продукції з високою доданою вартістю та ефективні механізми державної підтримки зовнішньої торгівлі.

Отримані результати свідчать про необхідність поглиблення структурних реформ в Україні, спрямованих на розвиток переробної промисловості, інноваційних галузей і стимулювання експорту конкурентоспроможної продукції. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання сформульованих висновків і рекомендацій при розробленні державної зовнішньоекономічної політики та стратегій інтеграції України до єдиного європейського економічного простору.

Література:

1. Показники світового розвитку: країни та економіки. World Bank Data: веб-сайт. URL: <https://data.worldbank.org/country/ukraine> (дата звернення: 04.11.2025).
2. Статистика зовнішнього сектору. Офіційний сайт Національного банку України: веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (дата звернення: 04.01.2026).
3. Зовнішньоекономічна діяльність. Офіційний сайт Державної служби статистики України: веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 04.01.2026).
4. Гаврилюк І. Зовнішньоекономічна діяльність України з країнами Європейського Союзу. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-3>
5. "Шляхи солідарності ЄС-Україна": обсяг торгівлі сягнув близько 252 млрд євро URL: <https://euneighbourseast.eu/uk/news/latest-news/shlyahy-solidarnosti-yes-ukrayina-obsyag-torgivli-syagnuv-blyzko-252-mlrd-yevro/>

References:

1. World Bank (2025), "World Development Indicators: Countries and Economies — Ukraine", available at: <https://data.worldbank.org/country/ukraine> (Accessed 4 November 2025).
2. National Bank of Ukraine (2026), "External Sector Statistics", available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (Accessed 4 January 2026).
3. State Statistics Service of Ukraine (2026), "Foreign Economic Activity", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 4 January 2026).
4. Havryliuk, I. (2024), "Foreign economic activity of Ukraine with the European Union countries", *Ekonomika*

ta suspilstvo, vol. 59, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-3>.

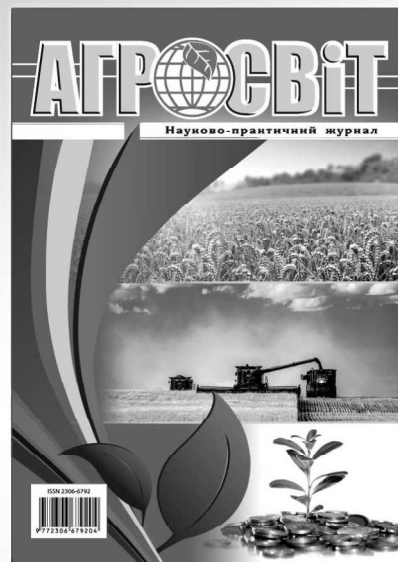
5. European Union Neighbours East (2023), "EU-Ukraine solidarity paths: trade volume reached about 252 billion euros", available at: <https://euneighbourseast.eu/uk/news/latest-news/shlyahy-solidarnosti-yes-ukrayina-obsyag-torgivli-syagnuv-blyzko-252-mlrd-yevro/> (Accessed 4 January 2026).

Стаття надійшла до редакції 21.01.2026 р.

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

В. А. Будник,
к. е. н., професор, професор кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій,
Національний транспортний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8936-0875>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.197

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРОЄКТІВ ПІСЛЯВОЄННОЇ РОЗБУДОВИ ІНФРАСТРУКТУРИ МОРСЬКИХ ПОРТІВ УКРАЇНИ

V. Budnyk,
PhD in Economics, Professor,
Professor of the Department of Business Logistics and Transport Technologies, National Transport University

RISK MANAGEMENT OF POST-WAR RECONSTRUCTION PROJECTS FOR UKRAINIAN SEAPORT INFRASTRUCTURE

У статті досліджено вплив основних чинників ризику систематичного та специфічного характеру, притаманних наданню портових послуг, на реалізацію проєктів розбудови та модернізації інфраструктури морських портів України. Мета роботи полягала в формуванні методичного підходу до управління ризиками у вказаній сфері, який передбачає застосування імітаційного моделювання (методу Монте-Карло) за ймовірнісного характеру значень параметрів реалізації проєктів, що формуються в умовах ризику. Як вихідний параметр розробленого методичного підходу розглянуто розподіл значень інтегрального показника ефективності проєктів — чистої поточної вартості, що отримано в ході великої кількості симуляцій можливих комбінацій значень параметрів проєкту, що комплексно відображають вплив чинників ризику.

Апробацію сформованого методичного підходу шляхом імітаційного моделювання здійснено на прикладі реалізації проєкту з розбудови зернового терміналу Чорноморського морського порту. Аналіз основних статистичних характеристик розподілу значень критеріального показника доцільності реалізації проєктів дозволяє системно оцінити чутливість проєкту в умовах невизначеності та обґрунтувати прийняття рішень щодо мінімізації впливу чинників ризику на процеси розбудови та модернізації інфраструктури морських портів.

The article investigates the impact of key systematic and specific risk factors inherent in the provision of port services on the implementation of development and modernisation projects for the infrastructure of Ukrainian seaports. The aim of the study was to develop a methodological approach to risk management in this field that relies on simulation modelling under the assumption that project implementation parameters are probabilistic in nature. The proposed approach is based on identifying probability distributions of the relevant risk factors, subsequently generating random variables used in the calculation of project performance indicators, and simulating the values of these indicators for infrastructure projects in the Excel environment by performing a large number of iterations, in each of which random values of the variables representing risk factors are generated.

As the primary output of the proposed methodological approach, the article considers the distribution of an integrated project performance indicator — net present value (NPV) — obtained from extensive simulations of possible combinations of project parameters that jointly reflect the influence of risk factors.

The approach is tested on a case study of a development project for a grain terminal at the Chornomorsk seaport. The results of modelling the probabilistic distribution of annual project cash flows and performance indicators, taking into account the combined impact of the main uncertainty factors, revealed a critically high level of risk, a substantial dispersion of net present value, and, at the same time, considerable potential for achieving high returns on the project, provided that effective risk-mitigation instruments are applied.

Analysis of the key statistical characteristics of the distribution of the criterion indicator of project feasibility makes it possible to systematically assess the project's sensitivity under uncertainty and to substantiate managerial decisions aimed at minimising the impact of risk factors on the development and modernisation of port infrastructure.

Ключові слова: водний транспорт, морські перевезення, портова діяльність, портова інфраструктура, інвестиції, грошові потоки, ризики, імітаційне моделювання.

Key words: water transport, maritime transport, port operations, port infrastructure, investment, cash flows, risks, simulation modelling.

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

Провідні позиції доставки морським транспортом у структурі глобальних вантажопотоків пов'язані із здатністю забезпечувати міжнародні перевезення з найнижчими логістичними витратами та залучати до господарського обігу віддалені сировинні ресурси. Для України, яка інтегрована у світову транспортну мережу, ключовими умовами реалізації експортного й транзитного потенціалу є розвиток портової інфраструктури, модернізація технологічної бази морських портів та впровадження інноваційних методів організації переробки вантажів. Морські термінали, задіяні як інфраструктурні елементи в ланцюгах постачань, мають функціонувати без утворення "вузьких місць", що сповільнюють процеси перевалки та міжнародної логістики товарів.

Наразі морські порти надають послуги з переробки вантажів в умовах регулярних цілеспрямованих ракетно-шахедних атак, що призводять до значних руйнувань та пошкоджень елеваторів, складів зберігання вантажів, перевантажувального обладнання тощо. За попередніми підрахунками, вартість відновлення портової інфраструктури України становить щонайменше 1 мільярд євро [1]. Процеси відбудови портових інфраструктурних об'єктів потребують значних капіталовкладень, які неможливо здійснити виключно за рахунок коштів державного бюджету або приватних компаній-власників окремих портових комплексів та терміналів, а реалізація відповідних проєктів в умовах бойових дій та післявоєнного відродження характеризуватиметься впливом низки чинників ризику, властивих як функціонуванню портової інфраструктури в умовах невизначеності попиту, значень вартісних показників надання послуг з переробки вантажів тощо, так і надання послуг в умовах воєнного стану.

При цьому не існує універсальних моделей управління ризиками інфраструктурних проєктів в умовах невизначеності, оскільки кожен окремий проєкт характеризується певними властивими цілями, очікуваними результатами, ресурсами, бюджетом та можливостями

адаптації до впливу чинників ризику, що спричинює доцільність наукового обґрунтування рішень щодо управління ризиками проєктів відбудови портової інфраструктури з урахуванням поточних умов функціонування морських портів України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання управління проєктами післявоєнної розбудови України та, зокрема, української портової інфраструктури в умовах глобальних викликів перебувають у центрі уваги науковців та потребують актуалізації з урахуванням поточних умов надання послуг з міжнародної доставки та змін щодо традиційних ланцюгів постачання внаслідок російської агресії.

Наукові праці таких учених: Бондар Н., Бушуєв С., Бушуєва Н., Кобилкін Д., Уткіна М. та багатьох інших дослідників — присвячені питанням ідентифікації та оцінки впливу ризиків управління інфраструктурними проєктами. Зокрема, в роботі [2] сформовано модель життєвого циклу управління інфраструктурними проєктами в умовах високого рівня ризиків, що враховує точки біфуркацій, ідентифіковано типові точки біфуркації інфраструктурних проєктів, в яких концентруються проблеми та виклики, ризики та можливості, та побудована векторна модель точки біфуркації, що запропоновано використовувати при формуванні стратегії проактивного управління відповідними проєктами.

Наукову працю [3] присвячено питанням систематизації принципів і підходів до процесу управління ризиками інфраструктурних проєктів та формування моделі саме тактичного управління ризиками з обґрунтуванням таких переваг над стратегічним управлінням: чітка вираженість предметної області, оперативність застосування управлінського інструментарію, швидка адаптація антикризових оперативних рішень та змісту моношаблонів інфраструктурних проєктів з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього проєктного середовища на продукт проєкту протягом усіх фаз життєвого циклу проєктів.

В статті [4] визначено основні ризики реалізації інфраструктурних проєктів, що реалізуються в транспортній

сфері на засадах публічно-приватного партнерства, розглянуто політичні, правові, економічні та управлінські чинники, які впливають на ефективність реалізації інфраструктурних проєктів, а також механізми оптимізації ризиків на рівні конкретного проєкту та проєктної компанії при застосуванні публічно-приватного партнерства як найважливішого інструменту розвитку транспортної галузі, що дозволяє поєднати інтереси держави та бізнесу й забезпечити ефективний розподіл ризиків між учасниками реалізації інфраструктурних проєктів.

Робота [5] присвячена визначенню процедур контролю та моніторингу ризиків, формуванню фінансового, гарантійного та страхового інструментарію управління ризиками для інвестиційних та інфраструктурних проєктів відновлення України в умовах невизначеності, пов'язаної з воєнним та післявоєнним періодом і його умовами.

Проблематику функціонування та розбудови морських портів та портової інфраструктури України на сучасному етапі досліджено науковцями та практиками логістичного бізнесу з урахуванням значення цих інфраструктурних елементів у світовій торгівлі, реалізації експортного та транзитного потенціалу країни, забезпеченні ефективності зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів підприємницької діяльності тощо. Зокрема, в науковій праці [6] розглянуті питання сутності й специфіки інфраструктурних проєктів на водному транспорті, визначено логічний ланцюжок впливу стану і параметрів цієї інфраструктури на параметри транспортного обслуговування і конкурентоспроможність транспортної системи країни. Робота [7] присвячена оцінці сучасного стану, перспектив розбудови морських портів "Великої Одеси" і Дунайського регіону та дослідженню проєктів із проведення гідротехнічних робіт з метою покращення безпеки мореплавства в акваторіях вказаних портів. Загальні питання потреби значних інвестицій для модернізації та відновлення зруйнованої та пошкодженої портової інфраструктури України, що спричинено воєнними діями, розглянуті в статті [8].

Водночас, застосування традиційних методів та моделей оцінки проєктів в умовах невизначеності не дозволяє враховувати комплексний вплив чинників ризику, що є системними в портовій сфері України, та обґрунтовано приймати рішення про перспективи інвестицій у розбудову інфраструктури з урахуванням чутливості до ризиків функціонування портових об'єктів.

У цілому сфера оцінки впливу ризиків реалізації проєктів розбудови інфраструктурних об'єктів характеризується ґрунтовними науковими розробками, але потребують подальшого розроблення питання удосконалення методології управління ризиками проєктів відбудови портової інфраструктури в умовах воєнного стану та післявоєнної модернізації з метою ефективного надання послуг з переробки вантажів у портах України, забезпечення сталого розвитку морської галузі й національної економіки загалом.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета дослідження полягає у розробленні та апробації методичного підходу до управління ризиками проєктів розбудови й модернізації інфраструктури морських портів України шляхом моделювання ймовірного розподілу показників ефективності з урахуван-

ням комплексного впливу основних чинників ризику функціонування та розвитку портової інфраструктури.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Україна знаходиться на перетині ключових торговельних маршрутів між Європою, Азією, Середземномор'ям і Балтією. Через територію країни проходить низка міжнародних транспортних коридорів, що надає унікальний шанс зміцнити позиції на глобальній логістичній мапі.

Реалізація логістичного потенціалу країни як частини глобальної транспортної системи, привабливість транспортної сфери України загалом багато в чому залежать від стану інфраструктури морських портів, оновлення та модернізації портових об'єктів, що задіяні в процесах морських перевезень експортно-імпоротної продукції.

Відповідно до Закону України "Про морські порти України", морський порт — визначені межами територія та акваторія, обладнані для обслуговування суден і пасажирів, проведення вантажних, транспортних та експедиційних робіт, а також інших пов'язаних з цим видів господарської діяльності; морський термінал — розташований у межах морського порту єдиний майновий комплекс, що включає технологічно пов'язані об'єкти портової інфраструктури, у тому числі причали, підйомно-транспортне та інше устаткування, які забезпечують навантаження-розвантаження та зберігання вантажів, безпечну стоянку та обслуговування суден і пасажирів [9].

Можна виокремити такі функції морських терміналів у межах логістичного ланцюга постачань: точки "входу та виходу" вантажу, що з'єднують вітчизняні підприємства з міжнародними ринками; перевалочні вузли, що забезпечують перевантаження на/з морський транспорт із/на залізничного, автомобільного чи річкового; зони доданої вартості, де здійснюється сортування, пакування, маркування, зберігання, митне оформлення та інші логістичні операції; інфраструктурні хаби, де надаються послуги стивідорних компаній, митних органів, логістичних операторів, задіяних у процесах міжнародної доставки.

Надання послуг у морських портах забезпечується такими групами об'єктів портової інфраструктури:

- портові термінали (контейнерні, зернові, наливні, з перевантаження генеральних вантажів тощо);
- склади та зони зберігання вантажів (криті склади загального призначення; спеціалізовані склади; відкриті майданчики для контейнерів і сипучих вантажів; елеватори та зерносклади; резервуари для наливних вантажів тощо);
- причальні споруди (причали, поглиблені акваторії та підхідні канали);
- перевантажувальна техніка (крани, конвеєри, транспортери, грейфери, маніпулятори тощо);
- адміністративні об'єкти (пункти митного оформлення вантажів; зони огляду вантажів та контейнерів; адміністративні будівлі; пости прикордонного контролю);
- залізничні та автомобільні під'їзні шляхи, лінії зв'язку, інженерні комунікації тощо.

Збалансований розвиток та ефективне використання портових потужностей відповідно до Стратегії розвитку морських портів України [10] передбачає "ство-

рення умов для залучення приватних інвестицій та підвищення ефективності використання наявних потужностей в морських портах України, гармонізацію розвитку припортової інфраструктури (залізничних підходів, автомобільних доріг) та пропускної спроможності морських портів, збільшення рівня їх участі в міжнародних ланцюгах постачань", внаслідок чого очікуються такі результати: "введення в експлуатацію нових та модернізованих перевантажувальних комплексів загальною потужністю не менше 100 млн тонн на рік, що забезпечить загальну пропускну спроможність морських портів України в обсязі близько 300 млн тонн; залучення щонайменше 50 млрд гривень з боку приватного сектору у перефільювання існуючих потужностей та створення нових перевантажувальних комплексів; створення близько 4,7 тис. робочих місць на підприємствах портової галузі та суміжними з нею сферами діяльності; забезпечення в морських портах України ефективної взаємодії видів транспорту, зокрема під час здійснення мультимодальних перевезень; гармонізація функціонування та розвитку інфраструктури морських портів України, припортової інфраструктури з планами розвитку територій; забезпечення залізничного сполучення з новими морськими терміналами відповідно до програм розвитку АТ "Українська залізниця"; підвищення рівня ефективності використання перевантажувальних комплексів у морських портах України до 70 відсотків" тощо.

Функціонування морських портів і до повномасштабного вторгнення здійснювалось в умовах впливу низки чинників специфічного ризику, що притаманні саме наданню послуг портової сфери та пов'язані з незбалансованим станом української портової інфраструктури, значною зношеністю портових активів, використанням застарілих технологій обробки вантажів та суден, низькою глибиною підхідних каналів і причалів, нестачею коштів, що спрямовувались би на оновлення матеріально-технічної бази, правовою невизначеністю для інвесторів та операторів внаслідок недосконалості нормативно-правової бази тощо.

Внаслідок російської воєнної агресії вплив специфічних чинників ризику лише посилюється та, звісно, в портовій діяльності додалися систематичні ризики — політичні, економічні, екологічні, що призвело до функціонування морських портів в умовах турбулентності, значних викликів, розриву традиційних логістичних шляхів тощо.

Отже, чинники ризику, що впливають на процеси розбудови та модернізації портової інфраструктури в морських портах України, можна систематизувати таким чином:

1. Політичні та геополітичні ризики, а саме:

- ризики, пов'язані з воєнними діями на території України (загроза ракетних ударів, обстрілів або блокади портів);

- трансформація політичного курсу (зміни в урядовій політиці щодо концесій та інших форм державно-приватного партнерства, тарифного регулювання тощо);

- нестабільність міжнародних відносин (блокада судноплавства РФ, санкційні обмеження, зменшення інтересу західних інвесторів);

- ризики зміщення глобальних логістичних потоків.

2. Економічні ризики:

- інфляційні очікування та коливання валютного курсу (вплив на вартість реалізації проєктів, кредитного обслуговування, майбутнє значення операційних витрат операторів, що надаватимуть портові послуги);

- ризик низької прибутковості інвестицій внаслідок зниження попиту на перевалку, втрату ринків, демографічне та економічне падіння тощо;

- зниження платоспроможності та конкурентоздатності потенційних контрагентів — експортерів, імпортних операторів;

- ризик незбалансованої тарифної політики на послуги морських портів.

3. Інституційно-правові ризики:

- часті зміни законодавства з регулювання податкового та митного режимів, зовнішньоторговельної діяльності тощо;

- корупційні ризики та адміністративні бар'єри функціонування портів;

- недосконалість процедур державно-приватного партнерства в моргосподарській сфері;

- слабкість інституту захисту прав інвестора в українській юрисдикції.

4. Логістичні та операційні ризики:

- значне фізичне зношення портової інфраструктури, що потребує значних капіталовкладень;

- недостатня інтеграція морських перевезень з іншими видами транспорту;

- сезонність вантажопотоку та нерівномірність використання портової інфраструктури;

- існуючі обмеження щодо режиму роботи портів в умовах воєнного стану;

- енергетична вразливість портів як значних споживачів електроенергії та висока вартість автономних джерел;

- недостатня цифровізація управління вантажопотоками, що слідує через морські порти.

5. Екологічні та соціальні ризики:

- загроза екологічних катастроф у разі аварій, витоків або порушень у поводженні з небезпечними вантажами та відходами;

- мобілізаційний відтік кваліфікованих кадрів;

- потенційні конфлікти з місцевими громадами внаслідок негативного впливу переробки вантажів на навколишнє середовище тощо.

Оцінку впливу основних чинників ризику функціонування та розвитку морських портів на ефективність інвестицій у розбудову портової інфраструктури запропоновано здійснювати з використанням методу Монте-Карло, що дозволяє врахувати ймовірнісний характер вихідних параметрів і отримати розподіл значень загальноновживаних інтегральних показників ефективності (NPV, IRR, період окупності, індекс прибутковості). Перевага вказаного методу полягає в можливості симуляції значень параметрів, що характеризують вплив чинників ризику на реалізацію проєктів. Отже, на відміну від інших загальноновживаних методів оцінки проєктів в умовах ризику (а саме: аналізу чутливості та оцінки значень очікуваного чистого дисконтованого доходу), застосування методу Монте-Карло дозволяє здійснити велику кількість (одну тисячу — десять тисяч) ітерацій-симуляцій можливих значень багатьох параметрів проєкту, що комплексно відображують кількісні характеристики

	A	B	C	D	E	L	M	N	O	P	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE
1	Объём вантало	ставка тарифу (до	К т инкориста	Витрати на ПММ	внтрати на ресмон	наплатитрати	наплатитрати1	грош.лотик 0	грош.лотик 1	грош.лотик 2	NPV	и_обслсер.	и_ставка тари	и_к т инкор.	и_ПММ	и_ресмлатри	и_наплатитрат
2	819491,7	21,1356726	0,586716	4,62114836	1,887425883	-11658902	-11658902	-11658902	-1,2E+07	6093379	12787677	0,004749	0,906617	0,232419	0,683128	0,393762	0,220156
3	958634,89	18,98417	0,539999	5,77683167	1,897489016	-10982176	-10982176	-10982176	-1,1E+07	5344948	9802681	0,314563	0,121074	0,130664	0,991699	0,402743	0,077174
4	1131507,5	21,7249994	0,783162	5,02639906	2,675142402	-12479540	-12479540	-12479540	-1,2E+07	8841229	29433442	0,94136	0,990547	0,863488	0,842017	0,947234	0,49185
5	1013163,7	20,4595487	0,775359	5,82423536	2,397925034	-12531809	-12531809	-12531809	-1,3E+07	7493986	20442093	0,563652	0,703376	0,844646	0,994851	0,818753	0,512643
6	1047325,1	19,6104844	0,45949	4,99542417	1,947877454	-12088735	-12088735	-12088735	-1,2E+07	5733738	9216265	0,70863	0,324207	0,023594	0,831805	0,449236	0,349025
7	1174816,2	20,3454909	0,534345	3,7027721	2,108579828	-12580466	-12580466	-12580466	-1,3E+07	7303526	18793312	0,992072	0,657825	0,120324	0,16463	0,602685	0,531669
8	910946,44	20,3949636	0,641418	3,9817446	1,52147537	-14239134	-14239134	-14239134	-1,4E+07	7497695	16345026	0,153864	0,677982	0,388552	0,321274	0,135968	0,953687
9	1017922,8	19,8621589	0,651834	3,82342196	2,416866125	-13319528	-13319528	-13319528	-1,3E+07	7427047	18161081	0,585598	0,433454	0,422803	0,226008	0,829977	0,774081
10	998281,28	20,6250861	0,617058	3,85485451	1,32789973	-13086971	-13086971	-13086971	-1,3E+07	7617105	18893057	0,491443	0,763701	0,314093	0,243592	0,053759	0,707226
11	1137899,6	18,9621152	0,560235	4,90537347	2,621453335	-11765898	-11765898	-11765898	-1,2E+07	6206561	13570496	0,951794	0,115708	0,171169	0,800299	0,928351	0,249472
12	982512,27	19,2334704	0,568846	3,62821419	2,211623047	-12471454	-12471454	-12471454	-1,2E+07	6488730	13496585	0,416384	0,190181	0,190061	0,131551	0,689231	0,488647
299	908289,91	21,8572385	0,592712	4,59130569	2,914768939	-12745763	-12745763	-12745763	-1,3E+07	6676765	14595927	0,146584	0,997452	0,247587	0,669263	0,996368	0,593473
300	897006,18	20,608246	0,622921	3,65667041	1,851248524	-13744932	-13744932	-13744932	-1,4E+07	6887188	13366814	0,117627	0,19871	0,331293	0,143739	0,362312	0,873984
301	1073148,5	21,2624098	0,737455	4,5531434	1,35876301	-11718399	-11718399	-11718399	-1,2E+07	4572087	28253184	0,798859	0,931995	0,735791	0,651101	0,064355	0,236232
1001	1026200,9	19,0700497	0,572954	4,31161487	1,677030434	-11915675	-11915675	-11915675	-1,2E+07	6451638	14995894	0,622424	0,143126	0,19942	0,524893	0,229185	0,293585

Рис. 1. Фрагмент симуляції значень NPV проєкту розбудови зернового терміналу морського порту за методом Монте-Карло

Джерело: сформовано автором.

ки значень чинників ризику та впливають на значення грошових потоків та ефективність проєктів в умовах невизначеності їхньої реалізації.

Було сформовано методичний підхід до управління ризиками проєктів розбудови й модернізації інфраструктури морських портів України, що передбачає застосування методу імітаційного моделювання (методу Монте-Карло) шляхом дослідження впливу чинників ризику на значення показників ефективності реалізації проєктів за нижченаведеними етапами:

1. Формування переліку чинників ризику як змінних параметрів, що впливають на значення прогностичних грошових потоків за роками реалізації проєкту.

2. Визначення можливої функції розподілу значень чинників ризику на основі статистичних даних, експертних оцінок або аналітичних припущень задля подальшого генерування випадкових значень змінних, що входять до розрахунку грошових потоків та показників оцінки ефективності реалізації проєктів.

3. Проведення симуляції значень показників ефективності у середовищі Excel за методом Монте-Карло із застосуванням функції RAND() з кількістю ітерацій не менше 1000, для кожної з яких випадковим чином генеруються значення змінних параметрів як чинників ризику.

4. Формування масиву результатів та аналіз ймовірнісного розподілу значень показників ефективності проєкту (середні, медіанні, перцентильні оцінки, значення показників ризику, ймовірності збитковості та досягнення цільового значення критеріального показника тощо), що дозволить комплексно оцінити чутливість проєкту в умовах невизначеності.

5. Обґрунтування рішень щодо доцільності реалізації проєктів та формування заходів із мінімізації впливу чинників ризиків на процеси розбудови та модернізації інфраструктури морських портів.

Апробацію сформованого методичного підходу здійснено шляхом симуляцій в середовищі Excel для

оцінки ймовірного розподілу показника чистої поточної вартості (NPV) інфраструктурного проєкту з розбудови зернового терміналу Чорноморського морського порту з урахуванням таких основних чинників ризику:

- попит на перевалку зернових як значення можливого річного обсягу переробки (тонн);
- ставка тарифу на переробку (дол/т);
- коефіцієнт використання потужності терміналу з урахуванням досягнення запроєктованих значень та сезонності попиту на послуги;
- витрати на паливно-мастильні матеріали (дол/т);
- ремонтні витрати (дол/т);
- значення капітальних витрат на модернізацію портових потужностей.

При симуляції кількісних значень чинників ризику використано так звану трикутну (триангулярну) закономірність розподілу ймовірнісних величин, а випадкове значення окремих вищенаведених показників, що враховують вплив ризику на реалізацію інфраструктурного проєкту, встановлено в середовищі Excel з використанням функції RAND() для кожного з параметрів проєкту за формулою (1):

$$\begin{aligned} X &= \text{IF}(\text{RAND}() < (\text{Mode} - \text{Min})/(\text{Max} - \text{Min}); \\ &\text{Min} + \text{SQRT}(\text{RAND}()) * (\text{Mode} - \text{Min}) * (\text{Max} - \text{Min}); \\ &\text{Max} - \text{SQRT}((1 - \text{RAND}()) * (\text{Max} - \text{Mode}) * \\ & * (\text{Max} - \text{Min}))) \end{aligned} \quad (1).$$

де X — згенероване випадкове значення окремого показника впливу ризику;

RAND() — згенероване випадкове значення, яке більше або дорівнює 0 і менше за 1;

Mode — найчастіше значення окремого показника впливу ризику;

Min — мінімально можливе значення окремого показника впливу ризику;

Max — максимально можливе значення окремого показника впливу ризику.

Таблиця 1. Основні статистичні характеристики значення показника NPV проекту розбудови портової інфраструктури за результатами імітаційного моделювання

Основні статистичні характеристики	Формула розрахунку в Excel	Значення
Середнє значення	AVERAGE(масив)	3540142 дол.
Медіанне значення	MEDIAN(масив)	3415082 дол.
90-й перцентиль	PERCENTILE.INC(масив;0,9)	10652928 дол.
5-й перцентиль	PERCENTILE.INC(масив;0,05)	- 5832535 дол.
Коефіцієнт варіації	SQRT(VAR.P(масив))/AVERAGE(масив)*100	163,7%
Ймовірність отримання додатного значення NPV	COUNTIF(масив;">0")/1000	0,726
Ймовірність того, що NPV перевищить 5 млн дол.	COUNTIF(масив;">5000000")/1000	0,396

Джерело: розраховано автором.

Було здійснено тисячу симуляцій для ймовірнісної оцінки значення NPV проекту розбудови зернового терміналу морського порту за методом Монте-Карло, при цьому для кожної симуляції випадковим чином згенеровано значення змінних шести параметрів реалізації проекту як чинників ризику (рис. 1).

Масив даних щодо значень чистої поточної вартості (NPV), отриманий в результаті тисячі симуляцій можливих комбінацій параметрів ризику проекту, використано для оцінки ймовірнісного розподілу значень цього критеріального показника ефективності проекту та розрахунку таких його статистичних характеристики, які можна вважати т.зв. метриками ризику: середнє та медіанне значення показника; 90-й перцентиль (характеризує значення результативної ознаки, яке не перевищується у 90% симуляцій); 5-й перцентиль (характеризує з ймовірністю 5% критичну межу песимістичного сценарію в умовах невизначеності); к-т варіації; ймовірність отримання додатного значення NPV; ймовірність перевищення цільового значення, встановленого зацікавленими сторонами проекту.

В таблиці 1 наведено результати розрахунку за методом Монте-Карло статистичних характеристики значення показника NPV проекту розбудови зернового терміналу морського порту.

Результати застосування сформованого методичного підходу до управління ризиками проектів розбудови й модернізації інфраструктури морських портів України шляхом моделювання ймовірнісного розподілу показників ефективності з урахуванням комплексного впливу основних чинників ризику на прикладі реалізації проекту розбудови зернового терміналу морського порту дозволяють оцінити ризик вказаного проекту як критично високий, оскільки:

— значення коефіцієнта варіації показника NPV на рівні 163,7% є характерним маркером нестабільності та свідчить про вкрай низьку прогнозованість грошових потоків проекту;

— за песимістичним сценарієм реалізації проекту з ймовірністю 5% буде згенеровано від'ємне значення чистої поточної вартості на суму майже 6 млн доларів, про що свідчить значення 5-го перцентилу розподілу;

— ймовірність отримання додатного значення чистої поточної вартості проекту становить 72,6%, тобто майже у кожному третьому сценарії імітаційного моделювання проект характеризується як незадовільний,

тому такий рівень ризику може бути непридатним для зацікавлених сторін без наявності додаткових гарантій;

— водночас, досить вагомим є рівень імовірності отримати значення чистої поточної вартості понад 5 млн доларів — 39,6%;

— попри високі ризики, проект демонструє значний потенціал досягнення бажаних результатів та може зацікавити інвесторів, готових до ризику задля отримання високої доходності, оскільки 90-й перцентиль становить понад 10 млн доларів, за сприятливої кон'юнктури результат реалізації проекту може втричі перевищити середнє значення NPV, що становить близько 3,5 млн доларів.

Загалом реалізація розглянутого проекту розбудови портових потужностей в умовах впливу чинників ризику може бути доцільною за умови впровадження ефективних інструментів управління ризиками, зокрема, страхування, диверсифікації діяльності та наявності резервних коштів для покриття збитків у разі реалізації негативних сценаріїв з урахуванням значної розбіжності значень чистої поточної вартості проекту, яку засвідчили результати імітаційного моделювання за методом Монте-Карло.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Реалізація проектів розбудови інфраструктури морських портів України характеризується впливом низки значних чинників систематичного та специфічного ризику, що притаманні наданню послуг портової сфери та пов'язані з повномасштабним вторгненням, розривом традиційних логістичних шляхів, незбалансованим станом української портової інфраструктури, недосконалістю нормативно-правової бази, значною зношеністю портових активів, нестабільністю попиту на портові послуги, використанням застарілих технологій обробки вантажів та суден, нестачею джерел фінансування модернізації матеріально-технічної бази тощо.

Задля комплексної оцінки впливу основних чинників невизначеності сформовано методичний підхід до управління ризиками проектів розбудови й модернізації інфраструктури морських портів України, що передбачає застосування імітаційного моделювання (методу Монте-Карло) за ймовірнісного характеру значень параметрів реалізації проектів, що формуються в умовах ризику. Як вихідний параметр розробленого методичного підходу розглянуто розподіл значень інтегрального показника ефективності проектів — чистої поточної вартості, отриманих у ході великої кількості симуляцій можливих комбінацій значень багатьох параметрів проекту, що комплексно відображають кількісні характеристики чинників ризику. Аналіз основних статистичних показників розподілу значень критеріального показника доцільності реалізації проектів дозволить системно оцінити чутливість проекту в умовах невизначеності та обґрунтувати прийняття рішень щодо мінімізації впливу чинників ризиків на процеси розбудови та модернізації інфраструктури морських портів.

Апробація сформованого методичного підходу шляхом імітаційного моделювання за методом Монте-Карло на прикладі реалізації проєкту з розбудови зернового терміналу Чорноморського морського порту дозволила оцінити ризик проєкту як критично високий та зробити висновок щодо значного потенціалу отримання високої доходності за вказаним проєктом розбудови портових потужностей за умови застосування ефективних інструментів протидії впливу чинників ризику.

Перспективи подальших досліджень полягають у визначенні комплексного впливу чинників ризику на значення інших показників оцінки ефективності проєктів, зокрема внутрішньої ставки доходності, періоду окупності, індексу прибутковості, що дозволить порівняти результати симуляцій за різними критеріями доцільності реалізації проєктів післявоєнної розбудови інфраструктури морських портів України та оцінити узгодженість управлінських висновків, зроблених на їх основі.

Література:

1. Для відновлення портової інфраструктури України треба щонайменше 1 мільярд — Мінрозвитку. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3998815-dla-vidnovlennia-portovoi-infrastrukturi-ukraini-potribno-sonajmense-1-milard-minrozvitku.html> (дата звернення: 15.12.2025).
2. Бушуєв С. Д., Бушуєв Д. А., Козир Б. Ю. Зміна парадигм в управлінні інфраструктурними проєктами і програмами. Управління розвитком складних систем. 2019. № 37. с. 6—12. DOI: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.9783149>.
3. Кобилкін Д. С., Павук І. В. Моделювання процесів тактичного управління ризиками в інфраструктурних проєктах, програмах та портфелях проєктів. Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності. 2023. № 28. с. 14—23. DOI: <https://doi.org/10.32447/20784643.28.2023.02>.
4. Бондар Н. М., Сукманюк В. М. Детермінанти успішності інвестицій інфраструктурних проєктів на закладах публічно-приватного партнерства в транспортній сфері. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Випуск 46. 2025. С. 24—1. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17158397>.
5. Крпельницька С. О., Криховецька З. М., Мацьків В. В., Плєць І. І. Проблемні аспекти управління ризиками інвестиційних та інфраструктурних проєктів відновлення України. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2023. Вип 19. Т. 1. с. 254—263. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.254-263>.
6. Немчук О. О., Верещака М. А., Онищенко С. П. Сутність та специфіка інфраструктурних проєктів на водному транспорті. Розвиток транспорту. № 1(8). 2021. С. 135—148. DOI: <https://doi.org/10.33082/td.2021.1-8.13>.
7. Дубровський М. П., Калюжна В. Є., Калюжний О. В. Аналіз діяльності працюючих портів України в умовах воєнного стану. Вісник Одеського національного морського університету. 2025. № 77. С. 179—191. DOI: <https://doi.org/10.47049/2226-1893-2025-3-179-191>.
8. Траченко Л. А. Проблеми та можливості для розвитку бізнесу морської галузі України в повоєнний період. Економіка та суспільство. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-31>.
9. Про морські порти України: Закон України від 17.05.2012 р. № 4709-VI. Відомості Верховної Ради України. 2012. № 36. Ст. 416.
10. Стратегія розвитку морських портів України на період до 2038 року. URL: <https://mtu.gov.ua/files/strategy2038.pdf> (дата звернення: 25.12.2025).

References:

1. Ukrinform (2025), "At least 1 billion is needed to restore Ukraine's port infrastructure — Ministry of Development", available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3998815-dla-vidnovlennia-portovoi-infrastrukturi-ukraini-potribno-sonajmense-1-milard-minrozvitku.html> (Accessed 15.12.2025).
2. Bushuiev, S.D. Bushuiev, D.A. and Kozyr, B.Yu. (2019), "Changing paradigms in the management of infrastructure projects and programs", *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, vol. 37, pp. 6—12. DOI: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.9783149>.
3. Kobylkin, D.S. and Pavuk, I.V. (2023), "Modeling processes of tactical risk management in infrastructure projects, programs and project portfolios", *Visnyk L'vivskoho derzhavnoho universytetu bezpeky zhyttiedialnosti*, vol.28, pp. 14—23. DOI: <https://doi.org/10.32447/20784643.28.2023.02>.
4. Bondar, N.M. and Sukmaniuk, V.M. (2025), "Determinants of the success of infrastructure project investments based on public-private partnership in the transport sector", *Naukovi zapysky L'vivskoho universytetu biznesu ta prava*, vol. 46, pp. 24—31. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17158397>.
5. Kropel'nyts'ka, S.O. Krykhovets'ka, Z.M. Mats'kiv, V.V. and Plets', I.I. (2023), "Problematic aspects of risk management of investment and infrastructure projects for the restoration of Ukraine", *Aktual'ni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, vol. 19, no.1, pp. 254—263. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.254-263>.
6. Nemchuk, O.O. Vereschaka, M.A. and Onyschenko, S.P. (2021), "The essence and specifics of infrastructure projects in water transport", *Rozvytok transportu*, vol. 1(8), pp. 135—148. DOI: <https://doi.org/10.33082/td.2021.1-8.13>.
7. Dubrovs'kyj, M.P. Kaliuzhna, V.Ye. and Kaliuzhnyj, O.V. (2025), "Analysis of the activities of operating ports of Ukraine under martial law", *Visnyk Odes'koho natsional'noho mors'koho universytetu*, vol. 77, pp. 179—191. DOI: <https://doi.org/10.47049/2226-1893-2025-3-179-191>.
8. Trachenko, L. (2025), "Problems and opportunities for business development in the maritime industry of Ukraine in the post-war period", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-31>.
9. Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine "On sea ports of Ukraine", *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainym* vol. 36.
10. Ministry of Infrastructure of Ukraine (2019), "Strategy for the development of seaports of Ukraine for the period until 2038", available at: <https://mtu.gov.ua/files/strategy2038.pdf> (Accessed 25.12.2025).

Стаття надійшла до редакції 22.01.2026 р.

В. В. Волкова,

к. е. н., доцент, Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1539-6194>

Н. І. Волкова,

к. е. н., доцент, Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3790-3636>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.204

ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАСІБ РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ

V. Volkova,

PhD in Economics, Associate Professor, Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, Ukraine

N. Volkova,

PhD in Economics, Associate Professor, Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, Ukraine

FINANCIAL PLANNING AS A MEANS OF IMPLEMENTING THE BANK'S FINANCIAL STRATEGY

Стаття присвячена розробці механізму забезпечення фінансового планування як засобу реалізації фінансової стратегії. На матеріалах АТ КБ "Приватбанк" проаналізовано фінансову діяльність і основні показники. Встановлено фокусування стратегії банку на якість активів замість їх кількісного нарощування; обгрунтовано адаптивну політику управління зобов'язаннями, зокрема в умовах коливань стабільності залучених коштів і доведено, зобов'язання банку у 2022–2024 рр. мали тенденцію до зростання; виокремлено, зростання власного капіталу забезпечує належний рівень захисту від потенційних ризиків; збільшення прибутку демонструє здатність банку зберігати фінансову стабільність; позитивна динаміка рентабельності активів (ROA) свідчить про зростання ефективності роботи банку. Доведено, стратегія дозволяє не лише відповідати на глобальні виклики, а й формувати сталу фінансову модель із довгостроковою перспективою. Впровадження запропонованого авторами механізму забезпечення фінансового планування як засобу реалізації фінансової стратегії зробить систему планування більш адаптивною, прозорою і надійною завдяки реалізації сценарного й стрес-планування, стандартизації підходів до моделювання та бюджетування, цифровізації процесів через BI-платформи, розбудову аналітичних команд, а також поглиблення співпраці з регулятором.

The article is devoted to the development of a mechanism for ensuring financial planning as a means of implementing a financial strategy. It is argued that the formation of an effective financial strategy of banking institutions is the basis for financial intermediaries to remain competitive, profitable and liquid.

Purpose: to substantiate the peculiarities of the bank's activities in wartime and to formulate proposals for the implementation of a mechanism for ensuring financial planning as a means of implementing a financial strategy.

Results. Based on the materials of JSC CB "Privatbank", financial activity and main indicators are analyzed. Analysis of bank assets indicates market stabilization or a change in bank strategy — for example, a focus on asset quality instead of their quantitative growth; an adaptive liability management policy is justified, in particular in conditions of fluctuations in the stability of attracted funds and it is proven that the bank's liabilities in 2022—2024 had a tendency to grow; it is highlighted that the growth of equity provides an appropriate level of protection against potential risks; an increase in profit demonstrates the bank's ability to maintain financial stability; positive dynamics of return on assets (ROA) indicates an increase in the bank's efficiency. An analysis of the financial condition of JSC CB "PrivatBank" demonstrated that even in conditions of external instability (military conflict, macroeconomic shocks), the bank is able to maintain positive dynamics of assets, capital, and profitability. The effectiveness of certain internal management and planning mechanisms is established, but at the same time the need for further improvement of the financial planning system is emphasized to ensure greater resilience to future risks. It is proven that the strategy allows not only to respond to global challenges, but also to form a sustainable financial model with a long-term perspective.

Conclusions. The implementation of the financial planning mechanism proposed by the authors as a means of implementing a financial strategy will make the planning system more adaptive, transparent and reliable due to the implementation of scenario and stress planning, standardization of approaches to modeling and budgeting, digitalization of processes through BI platforms, development of analytical teams, as well as deepening cooperation with the regulator.

Ключові слова: фінансова стратегія, фінансове планування, банк, фінансова модель, плани відновлення діяльності, страхування, цифровізація, інновації, диверсифікація, принципи ESG.

Key words: financial strategy, financial planning, bank, financial model, business recovery plans, insurance, digitalization, innovation, diversification, ESG principles.

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

В умовах воєнного стану банківська система України відіграє значну роль у забезпеченні ресурсами економічних суб'єктів господарства, тому важливим є прийняття менеджментом банків правильних рішень щодо їх фінансової діяльності. Для того, щоб банківські установи і надалі залишалися конкурентоспроможними, прибутковими та ліквідними значущим є формування їхньої ефективної фінансової стратегії.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичним і практичним аспектам фінансової стратегії банків присвячені праці вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, А. Казарєзов, С. Матвієнко визначили поняття фінансової стратегії комерційного банку та встановлення системного підходу до формулювання моделі фінансової стратегії банку [1], Н. Вядрова дослідила роль і місце фінансової стратегії у розвитку банківських установ [2], І. Краснова, І. Коцюба [3], С. Родченко [4] визначили сутність і класифікацію фінансових стратегій у банку, Р. Павлов проаналізував фінансові стратегії у рамках стратегічного менеджменту банку [5], Г. Чепелюк обґрунтувала необхідність якіс-

ної розробки конкурентної стратегії та довела, фінансова стратегія займає важливе місце в рамках стратегічного планування комерційного банку [6], Н. Кара, І. Процик виокремили механізм бюджетування фінансової діяльності банків в умовах міжнародних економічних відносин, сутність фінансового планування банківської діяльності та його значення в системі управління банком [7].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — обґрунтування на основі системного підходу особливостей діяльності банку в умовах війни та формулювання пропозицій щодо розгортання механізму забезпечення фінансового планування як засобу реалізації фінансової стратегії.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Науковці у більшості випадків фінансову стратегію розглядають, як частину фінансового планування, інтерпретуючи як "формулювання довгострокових цілей у вигляді кількісних показників". Ми у своєму дослідженні покладемося на фундаментальне тлумачення засновника планування І. Ансоффа, який розглядав стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [8]. Критичний аналіз

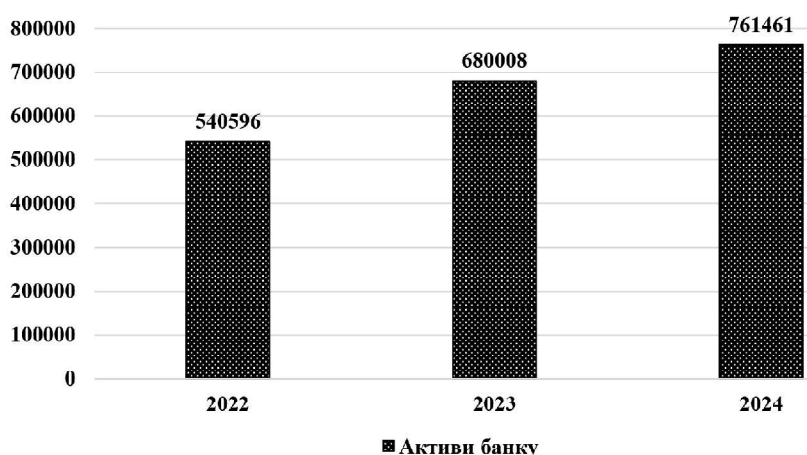


Рис. 1. Динаміка активів АТ КБ "ПриватБанк" у 2022–2024 рр., млн грн

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [10].

наукових робіт свідчить про те, що в дослідженнях не в повній мірі розкрито вплив сучасних викликів на формування фінансової стратегії банку та не доведено важливість фінансового планування як засобу реалізації фінансової стратегії. Подальшого дослідження потребує питання ефективної фінансової стратегії банку в мінливого економічного середовища, узгодженості фінансового планування, адже саме це є визначальним для збереження стабільності банківської системи.

Завдяки фінансовій стратегії банку, як ключової функціональної стратегії, досягаються стратегічні цілі банківської діяльності. Фінансовий план охоплює фінансові результати діяльності банку, його фінансові, матеріальні та людські ресурси та є засобом реалізації пріоритетною фінансової стратегії задля досягнення загальних цілей банківської установи, включаючи мобілізацію коштів, кредитування та забезпечення стабільності.

Банківська система України зіткнулася з серйозними викликами через початок агресивної війни росії. Під час війни робота банків надзвичайно важлива, оскільки саме вони забезпечують функціонування фінансового ринку. Незважаючи на труднощі, банки поступово адаптуються до нових умов, підтримуючи стабільність фінансового стану національної системи. Кількість банків в

Україні протягом останніх років поступово зменшується, що відбитком змін, які відбуваються в банківській системі. Станом на 1 січня 2025 року функціонував 61 банк, що на 6 менше, ніж на 1 січня 2023 року. Кількість банків із іноземним капіталом у 2022–2024 рр. скоротилася на 3 установи і на кінець 2024 року становила 26, з яких 19 зі 100% іноземним капіталом [9]. Основне скорочення протягом 2024 року відбувається за рахунок банків з іноземним капіталом. Вагоме місце в українській банківській системі займає АТ КБ "Приватбанк", на прикладі якого і реалізуємо своє дослідження.

АТ КБ "ПриватБанк" державний банк, заснований 7 лютого 1992 р. як товариство з обмеженою відповідальністю комерційний банк "ПриватБанк". У 2000 ро-

ці банк було реорганізовано у закриті акціонерне товариство комерційний банк "ПриватБанк". Подальша реструктуризація відбулася у 2009 році, коли банк став публічним акціонерним товариством. А у 2016 році держава придбала 100% акцій банку та стала єдиним акціонером банку. При цьому, функції з управління корпоративними правами банку перейшли до Кабінету Міністрів України. У 2018 році було змінено організаційно-правову форму банку на акціонерне товариство комерційний банк "ПриватБанк". На сьогодні технологічна модернізація банку реалізується у контексті сталого розвитку. АТ КБ "ПриватБанк" активно впроваджує принципи ESG, інвестує у проєкти зеленої економіки, підтримує соціально орієнтовані ініціативи та мале підприємництво. Така стратегія дозволяє не лише відповідати на глобальні виклики, а й формувати сталу фінансову модель із довгостроковою перспективою.

Цілісне уявлення про результати функціонування банківської установи в умовах трансформації ринкового середовища надає використання аналітичного підходу, заснованого на систематизації релевантних показників діяльності. Початкова увага у цьому контексті зосереджується на аналізі активів банку, як первинному маркері змін банківської діяльності.

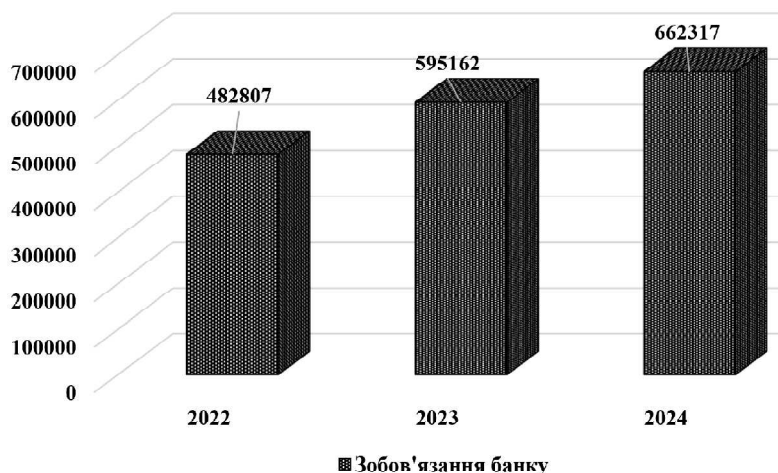


Рис. 2. Динаміка зобов'язань АТ КБ "ПриватБанк" у 2022–2024 рр., млн грн

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [10].

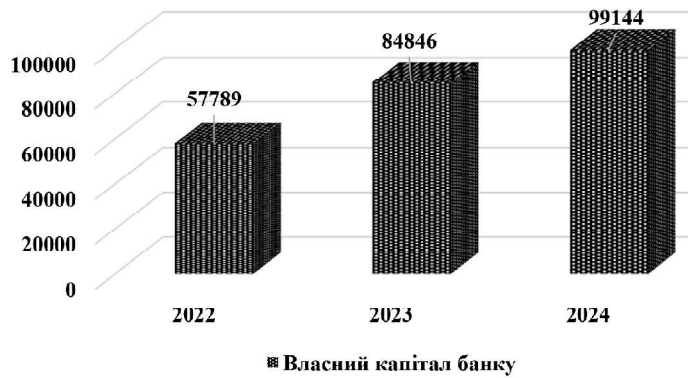


Рис. 3. Динаміка власного капіталу АТ КБ "ПриватБанк" у 2022–2024 рр., млн грн

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [10].

Активи банку щороку зростали, що доводить його динамічний розвиток. Значний приріст відбувся у 2023 році понад 139 млрд грн, що є результатом розширення кредитного портфеля, залучення нових клієнтів або зростання вартості цінних паперів. Уповільнення темпів зростання до 12% у 2024 році свідчить про стабілізацію ринку або зміну стратегії банку наприклад, фокус на якість активів замість їх кількісного нарощування (рис. 1). Спостережувана динаміка показника демонструє, АТ КБ "ПриватБанк", адаптуючись до викликів часу, обрав стратегію фінансової обережності та акумуляції ресурсів. З одного боку — це виправдано, адже надмірна кредитна активність у кризові періоди може призвести до росту частки проблемних активів. Додамо, економічні відносини щодо захисту від ризиків всіх суб'єктів, які беруть участь у процесі кредитування, прямо чи опосередковано впливають на виконання зобов'язань позичальника перед кредитором, а значить кредитне страхування залишається актуальним у скороченні частки проблемних кредитів в умовах сучасних викликів. З іншого — банк має значний потенціал для поступового нарощування кредитного портфеля, особливо за умови стабілізації економічного середовища.

Фінансова стабільність банку потребує адаптивної політики управління зобов'язаннями, зокрема в умовах коливань стабільності залучених коштів. Зобов'язання банку у 2022–2024 рр. мали тенденцію до зростання. Найбільший приріст — 23% спостерігався у 2023 р., що свідчить про активне залучення ресурсів (депозитів, кредитів від інших банків або фінансових інструментів). У 2024 р. темп зростання знизився до 11%, що вказує на стабілізацію або уповільнення активного залучення коштів (рис. 2). Розробка багаторівневої системи моніторингу руху коштів на рахунках клієнтів з використанням методів прогнозного моделювання дає можливість враховувати зміни у структурі та обсягах залучених ресурсів. Впровадження динамічного ціноутворення на депозитні продукти з урахуванням поточної ситуації на фінансовому ринку, стратегічних цілей банку та специфіки окремих клієнтських сегментів забезпечує оптимальний баланс між вартістю та стабільністю залучених коштів. Диверсифікація джерел фінансування через залучення коштів на світових ринках капіталу, використання інструментів сек'юритизації активів та розвиток співпраці з інституційними інвесторами сприяє зниженню залежності від коливань на локальному депозитному ринку. Реалізація програм фінансової інклюзії для

залучення нових категорій клієнтів, які раніше не користувалися банківськими послугами, розширює ресурсну базу банку та забезпечує додаткові джерела стабільного фінансування.

Власний капітал банку репрезентує обсяг ресурсів, що постійно перебувають у розпорядженні установи та не підлягають поверненню кредиторам. Саме він виступає фінансовим буфером у разі збитків і виконує захисну функцію в умовах волатильного макроекономічного середовища. За період 2022–2024 рр. АТ КБ "ПриватБанк" підтверджує стабільне зростання власного капіталу. Власний капітал банку збільшився з 57 789 млн грн у 2022 р. до 99 144 млн грн у 2024 р., з максимальною динамікою (+46,8%) у 2023 р., що вказує на активне зміцнення фінансової стійкості та капіталізацію банку (рис. 3). Така тенденція підтверджує адаптивність фінансової моделі банку до екзогенних викликів і його здатність акумулювати внутрішні ресурси для стабілізації капітальної бази. Зростання власного капіталу у 2023 році дало підґрунтя для подальшого забезпечення ліквідності, платоспроможності та збереження довіри з боку клієнтів та партнерів у складному економічному середовищі. Потенціал зростання, підтверджений збільшенням власного капіталу майже на 47% за 2023 рік, відкривав можливості для активнішого залучення інвестицій, розширення кредитного портфеля та нарощування операційної маси. Консолідація капітальної бази створила передумови для забезпечення довгострокової стабільності фінансового посередника, що набуло особливої актуальності в умовах макроекономічної нестабільності. Зростання власного капіталу забезпечує належний рівень захисту від потенційних ризиків, пов'язаних із волатильністю фінансових ринків та непередбачуваними коливаннями економічних циклів. Страхування кредитних ризиків буде захищати банківську установу від збитків та врешті-решт сприятиме підтриманню достатнього рівня капіталізації банків. Отримані дані є також підґрунтям для наступного етапу аналізу — розрахунку прибутку (рис. 4).

Прибуток банку показав зростання з 30 198 млн грн у 2022 р. до 40 141 млн грн у 2024 р., однак темп приросту скоротився з 25,1% у 2023 р. до 6,3% у 2024 р., що свідчить про стабілізацію доходів і ефективності діяльності. Такий рівень прибутковості говорить про значну гнучкість операційної діяльності, зважене управління ресурсами та здатність банку зберігати фінансову стабільність навіть в умовах глибокої економічної трансформації.

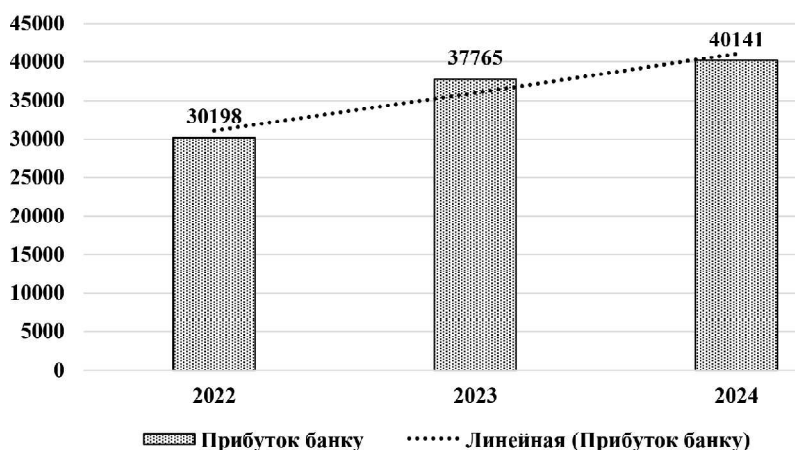


Рис. 4. Динаміка прибутку АТ КБ "ПриватБанк" у 2022–2024 рр., млн грн

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [10].

Динаміка рентабельності активів (ROA) свідчить про зростання ефективності роботи банку. У 2022 році ROA становила 3,3%, а в 2023 році зросла до 6,2% завдяки збільшенню прибутку та оптимізації витрат. У 2024 році, з чистим прибутком 40,1 млрд грн та загальними активами 761 млрд грн, ROA склала близько 5,14%. Позитивна динаміка цього показника продемонстрована на рисунку 5.

Отже, результати аналізу фінансової діяльності АТ КБ "ПриватБанк" у 2022–2024 роках свідчать про поступове зміцнення його капітальної бази, зростання ефективності операційної діяльності та адаптивності до сучасних викликів. Банк зміцнює фінансову стійкість і капіталізацію, підтримуючи ефективну роботу на ринку, продовжує впроваджувати інноваційні рішення в управлінні ризиками та фінансами, демонструє стабільність ключових показників: активи та зобов'язання зростали щороку, власний капітал збільшився майже вдвічі, а прибуток і рентабельність активів (ROA) показали позитивну динаміку; темпи зростання у 2024 році трохи сповільнилися, що свідчить про стабілізацію та фокус на ефективність діяльності. За умови збереження поточної стратегії та підвищення якості активів, АТ КБ "ПриватБанк" має всі передумови для стійкого розвитку у середньо- та довгостроковій перспективі.

Критичний огляд спеціальної літератури і власне дослідження, дозволило нам у якості інструмента реалізації фінансової стратегії банку розробити та побудувати механізм забезпечення фінансового планування

(рис. 6). Необхідність побудови цього механізму обумовлена прагненням забезпечити фінансову стабільність банків. Даний механізм забезпечення фінансового планування спрямований на зниження ризиків та підвищення ефективності управління банком. Його розподіл на три основні етапи дозволяє послідовно реалізовувати заходи щодо аналізу, оптимізації та оцінки фінансової стратегії банку.

Перший етап — формування та вибір оптимальної фінансової стратегії. На цьому етапі аналізуються ринкове середовище та економічні умови. Аналіз включає дослідження макроекономічних показників, таких як рівень інфляції, валютний курс, рівень безробіття та загальні тенденції в економіці країни. Важливим є аналіз фінансового ринку та регуляторних вимог, що дозволяє оцінити загальні умови підприємницької діяльності банку та визначити можливі ризики, які можуть змінити його ринкові позиції. Далі вектор розвитку має зміщуватись у бік стратегічного планування ризиків, підвищення інвестиційної привабливості та нарощування довгострокового капіталу.

Формування комплексної системи ризик-менеджменту з використанням сучасних методів кількісної оцінки ризиків, включаючи стрес-тестування та сценарний аналіз. Інтеграція ризик-орієнтованого підходу в усі аспекти діяльності фінансового посередника, включаючи стратегічне планування, розробку нових продуктів та формування цінової політики, забезпечує збалансований розвиток банку з урахуванням співвідношення ри-

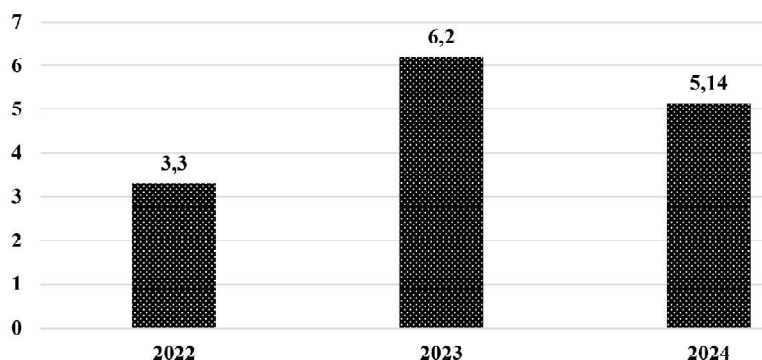


Рис. 5. Динаміка рентабельності активів (ROA) АТ КБ "ПриватБанк" за 2022–2024 рр., %

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [10].



Рис. 6. Механізм забезпечення фінансового планування як засобу реалізації фінансової стратегії банку

Джерело: власна розробка авторів.

зику та дохідності. Підвищення прозорості діяльності банку через розширення обсягу публічної інформації про фінансові показники, структуру власності та корпоративне управління сприяє зростанню довіри з боку потенційних інвесторів.

Введення міжнародних стандартів корпоративного управління підвищує інвестиційну привабливість банку та створює передумови для залучення довгострокового капіталу. Інтеграція принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності в діяльність банку є чинником покращення його надійності в умовах зростання уваги суспільства до екологічних та соціальних аспектів діяльності бізнесу. Створення інноваційних банківських продуктів, спрямованих на фінансування проєктів з відновлюваної енергетики, енергоефективності дозволяє банку залучити нові категорії клієнтів, зацікавлених у сталому розвитку. Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських критеріїв (ESG) в процес оцінки кредитних ризиків сприяє формуванню якісного кредитного портфеля. Реалізація соціальних ініціатив, спрямованих на підтримку малого бізнесу, забезпечує зміцнен-

ня репутації банку та розширення його клієнтської бази. Це дозволяє не лише закріпити наявні позиції, а й закласти фундамент для довготривалого конкурентного зростання. Чіткий розподіл функцій та відповідальності менеджерів різних структурних підрозділів банку, а також забезпечення належного рівня прозорості прийняття рішень, створює передумови для захисту інтересів усіх стейкхолдерів.

Другий етап — оптимізація фінансового планування банку з урахуванням рівня ризиків. Головним напрямом мінімізації ризиків є розробка стратегічного фінансового плану, метою якого є визначення основних цілей і стратегії банківської діяльності в умовах війни. В основі такого плану лежить результати стратегічного аналізу, що дає можливість визначити стратегічні цілі діяльності банку та створити інформаційну базу для прогнозування та прийняття рішення про найбільш ефективну альтернативу.

Автоматизація та цифровізація процесів планування доводить, інвестиції в сучасні ІТ-системи є критично важливими. Низький рівень цифровізації планових про-

цесів є бар'єром для швидкого моделювання альтернативних сценаріїв [11]. Без автоматизованих систем (наприклад, BI-платформ, ERP-систем) банки не можуть оперативно реагувати на зміну сценаріїв, що особливо важливо в умовах змінності фінансового середовища. Автоматизовані рішення дозволяють прискорити роботу над планами, зменшити людські помилки та створити можливість регулярного оновлення прогнозів на основі нових даних. Комплексний характер змін у діяльності банку вимагає гнучкого управління ресурсами, адаптації до ринкових змін та стратегічного фокусування на утриманні балансу між рентабельністю та стабільністю. Імплементация інтегрованого підходу до управління активами та пасивами з використанням сучасних методів фінансового моделювання забезпечує оптимізацію структури балансу банку з урахуванням ризику, доходності та ліквідності.

Останнім ключовим елементом даного етапу є використання математичних моделей і аналізу даних. Сучасні методи аналізу, такі як стрес-тестування, VaR (Value at Risk тощо, дозволяють моніторити потенційні фінансові загрози та своєчасно їх усувати. Розвиток аналітичних можливостей інформаційних систем банку через впровадження технологій обробки великих даних (Big Data) та машинного навчання дозволяє підвищити якість прогнозування ринкових тенденцій та поведінки клієнтів.

Третій етап — оцінка та управління фінансовою стратегією банку. На цьому етапі здійснюється постійний аналіз структурної стійкості банківського портфеля, що включає оцінку ліквідності активів, фінансової стійкості позичальників та ефективності банківських продуктів.

У 2019 році Національний банк України запровадив вимоги щодо складання планів відновлення діяльності банків України та банківських груп, які повинні охоплювати багатогранні заходи щодо управління фінансовими ризиками, забезпечення фінансової стійкості та життєдіяльності банків у випадку значного погіршення їх фінансового стану [12]. З 2021 року розроблення планів відновлення діяльності банків є обов'язковим для всіх банківських установ. Додомо, система регулювання банків в Україні особливо в періоди війни має значні виклики. Регуляторні вимоги, такі як нормативи капіталу, резервів, ліквідності, можуть змінюватися, що створює додаткову невизначеність для довгострокового планування. У той же час, НБУ активно працює над стратегіями фінансової стабільності, що вимагає гнучких механізмів планування з боку банків. Це означає, що банки змушені закладати в план "буферні" сценарії, що може знижувати ефективність використання ресурсів [13, 14].

Формування культури довгострокового стратегічного планування важливо, щоб у банківському середовищі посилювалося стратегічне мислення: не лише оперативні (короткострокові) бюджети, а чіткі стратегічні фінансові цілі з KPI (ключовими показниками ефективності). Регулярні перегляди та коригування планів допоможуть адаптувати фінансові стратегії до змін зовнішнього середовища, шоків та нових викликів. Забезпечення синергії між різними напрямками діяльності банку через розвиток крос-функціональної взаємодії та створення

інтегрованих команд фахівців різного профілю дозволяє отримати максимальну віддачу та продуктивність.

Регулярний перегляд та коригування фінансової стратегії дає можливість адаптуватися до ринкових змін, що є основним чинником стабільності банківської діяльності. Наприклад, за даними огляду Організації економічного співробітництва та розвитку [15], частка непрацюючих кредитів в українських банках значно зросла під впливом війни та макроекономічних шоків, що суттєво ускладнює планування майбутніх доходів та резервів. Це створює великі ризики для фінансових моделей: планувати доходи без врахування значних резервів під NPL означає недооцінювати потенційні збитки. Цей та інші приклади доводять, що для збереження стабільності банківської діяльності важливим є регулярний перегляд та оновлення фінансової стратегії.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Фінансове планування є ключовим механізмом управління банком, воно поєднує як процес ухвалення управлінських рішень, так і практичну діяльність, спрямовану на реалізацію фінансової стратегії банківської установи. Аналіз фінансової діяльності АТ КБ "Приват-Банк" показав, що навіть в умовах економічної нестабільності банк здатен підтримувати позитивну динаміку активів, капіталу й прибутковості, що демонструє ефективність певних внутрішніх механізмів управління та планування, але водночас підкреслює необхідність подальшого вдосконалення системи фінансового планування, щоб забезпечити більшу стійкість до майбутніх ризиків. Впровадження розробленого авторами механізму забезпечення фінансового планування як засобу реалізації фінансової стратегії принесе низку позитивних наслідків: підвищення точності прогнозів, зниження фінансових ризиків, раціоналізація використання ресурсів, а також збільшення довіри до банків з боку регуляторів, інвесторів і клієнтів. Подальшим напрямом нашого дослідження є апробація сформованого механізму.

Література:

1. Казарезов А. Я., Матвієнко С. В. Модель формування фінансової стратегії комерційного банку. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія". Серія: Економіка. 2010. Т. 133, Вип. 120. С. 66—71.
2. Вядрова Н. Г. Фінансова стратегія банку: сутність та зміст поняття. Фінансові дослідження. 2019. № 2 (7).
3. Краснова І. В., Коцюба І. І. Сутність та класифікація банківських фінансових стратегій. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Випуск 9-1. Частина 4.
4. Родченко С. С. Сутність та класифікація фінансових стратегій банківських установ. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 26. ч. 2. С. 62.
5. Павлов Р. А. Фінансові стратегії комерційних банків у рамках стратегічного менеджменту. Ефективна економіка. 2015. № 4.

6. Чепелюк Г. М. Стратегічний аналіз та планування розвитку банку в умовах взаємодії з чинниками зовнішнього середовища. Ефективна економіка. 2019. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.5.54

7. Кара Н. І., Процик І. С. Розвиток механізмів бюджетування фінансової діяльності банків в умовах міжнародних економічних відносин. Вісник національного університету "Львівська політехніка". Серія: "Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку". 2022. № 2 (8). С. 231—243.

8. Ansoff I. Strategic Management. I. Ansoff, Palgrave Macmillan The Limited, 2017. 233 p.

9. Основні показники діяльності банків України. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1> (Дата звернення: 05.11.2025).

10. Фінансова звітність. ПриватБанк. URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaya-otchetnost> (Дата звернення: 05.11.2025).

11. Халатур С. М., Масюк Ю. В., Козина В. В. Підходи до планування фінансової діяльності банку в умовах макроекономічної нестабільності. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. № 2. 2023. С. 77-83. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2023iss2\(7\).293759pp77-83](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2023iss2(7).293759pp77-83)

12. Положення про плани відновлення діяльності банків України та банківських груп: постанова Правління Національного банку України від 18 липня 2019 року № 95. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0095500-19#Text> (Дата звернення: 09.01.2026).

13. Звіт про фінансову стабільність, червень 2025 року. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-cherven-2025-roku> (Дата звернення: 09.01.2026).

14. Збереження макроекономічної та фінансової стабільності: регулятори звітують про реалізацію Стратегії розвитку фінансового сектору України. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/zberejennya-makroekonomichnoyi-ta-finansovoyi-stabilnosti-regulyatori-zvituyut-pro-realizatsiyu-strategiyi-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini?utm_source=chatgpt.com

15. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en/full-report/fostering-macroeconomic-stability-and-a-sustainable-recovery_24ed81a1.html?utm_source=chatgpt.com (Дата звернення: 09.01.2026).

References:

1. Kazariezov, A.Ia. and Matviienko, S.V. (2010), "Model of formation of financial strategy of a commercial bank", Naukovi pratsi Chornomorskoho derzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyly kompleksu "Kyievo-Mohylianska akademiia". Seriya: Ekonomika, vol. 133, no. 120, pp. 66—71.

2. Viadrova, N.H. (2019), "Financial strategy of a bank: essence and content of the concept", Finansovi doslidzhenia, vol. 2 (7).

3. Krasnova, I.V. and Kotsiuba, I.I. (2014), "Essence and classification of bank financial strategies", Naukovy visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu, vol. 9-1, no. 4.

4. Rodchenko, S.S. (2019), "Essence and classification of financial strategies of banking institutions", Naukovy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu, vol. 26, no. 2, p. 62.

5. Pavlov, R.A. (2015), "Financial strategies of commercial banks within strategic management", Efektyvna ekonomika, vol. 4.

6. Chepeliuk, H. M. (2019), "Strategic analysis and development planning of bank in conditions of cooperation and factors of the environment", Efektyvna ekonomika, vol. 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.54>

7. Kara, N.I. and Protsyk, I.S. (2022), "Development of mechanisms of budgeting of financial activity of banks in conditions of international economic relations", Visnyk natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Seriya: "Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku", vol. 2 (8), pp. 231—243.

8. Ansoff, I. (2017), Strategic Management, Palgrave Macmillan The Limited, London, UK.

9. National Bank of Ukraine (2025), "Main indicators of the activity of banks in Ukraine. National Bank of Ukraine", available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1> (Accessed 05 November 2025).

10. PryvatBank (2025), "Financial reporting", available at: <https://privatbank.ua/about/finansovaya-otchetnost> (Accessed 05 November 2025).

11. Khalatur, S.M. Masiuk, Yu.V. and Kozyna, V.V. (2023), "Approaches to planning of financial activity of a bank in conditions of macroeconomic instability", Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu, vol. 2. pp. 77—83. [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2023iss2\(7\).293759pp77-83](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2023iss2(7).293759pp77-83)

12. The official site of National bank of Ukraine (2019), "Regulations on plans of restoration of activity of banks of Ukraine and banking groups", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0095500-19#Text> (Accessed 09 January 2026).

13. The official site of National bank of Ukraine (2025), "Financial Stability Report. June", available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-cherven-2025-roku> (Accessed 09 January 2026).

14. The official site of National bank of Ukraine (2025), "Preservation of macroeconomic and financial stability: regulators report on implementation of Strategy of development of financial sector of Ukraine", available at: https://bank.gov.ua/ua/news/all/zberejennya-makroekonomichnoyi-ta-finansovoyi-stabilnosti-regulyatori-zvituyut-pro-realizatsiyu-strategiyi-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini?utm_source=chatgpt.com (Accessed 05 November 2025).

15. OECD (2025), "OECD Economic Surveys: Ukraine 2025", available at: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en/full-report/fostering-macroeconomic-stability-and-a-sustainable-recovery_24ed81a1.html?utm_source=chatgpt.com (Accessed 09 January 2026).

Стаття надійшла до редакції 22.01.2026 р.

А. В. Жаворонок,
к. е. н., доцент, доцент кафедри бізнесу, адміністрування та права,
ЗВО "Університет трансформації майбутнього"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9274-8240>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.212

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ФІНАНСІВ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ НОВОЇ ІНСТИТУЦІЙНОЇ АРХІТЕКТУРИ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

A. Zhavoronok,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Business, Administration and Law,
Higher Educational Institution "University of Future Transformation"

DIGITALIZATION OF FINANCE AS A FACTOR IN SHAPING THE NEW INSTITUTIONAL ARCHITECTURE OF UKRAINE'S FINANCIAL SECTOR

У статті досліджуються інституційні зміни фінансового сектору України, спричинені процесами цифровізації фінансів та розвитком FinTech-ринку. Проаналізовано сучасні тенденції трансформації фінансових інструментів, ролей інститутів і моделей взаємодії між учасниками ринку в умовах впровадження цифрових технологій. Визначено ключові сфери діяльності FinTech-компаній, що формують нову інституційну архітектуру фінансового сектору, зокрема технологічну інфраструктуру, платіжні сервіси та рішення на основі штучного інтелекту. Розглянуто основні тренди розвитку FinTech, включаючи багатофункціональні мобільні застосунки, кібербезпеку, open banking, мультивалютні картки та embedded finance. Особлива увага приділена аналізу впливу цифровізації на трансформацію ролей фінансових інститутів, зміцненню фінансової інклюзії, підвищенню рівня безпеки та ефективності фінансових послуг. Визначено, що розвиток FinTech-екосистеми супроводжується формуванням нових інституційних моделей взаємодії, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності національного фінансового сектору на світовому ринку.

In the current context of global digital transformation, the financial sector is undergoing fundamental institutional changes driven by the widespread adoption of advanced digital technologies and the active development of the FinTech industry. The relevance of this study is determined by the need for a comprehensive understanding of the mechanisms underlying the transformation of financial institutions, which define the efficiency, security, and innovativeness of financial services, especially in the context of Ukraine's national economy. Digitalization of finance creates new challenges and opportunities for traditional financial structures while simultaneously altering the roles and interactions of market participants. This article provides a thorough analysis of the digitalization processes within Ukraine's financial sector, accompanied by the growth of FinTech companies and the implementation of innovative technologies. It examines current trends in the transformation of financial instruments, institutional roles, and interaction models that form the new

institutional architecture of the financial system. Particular attention is paid to key areas of FinTech activity, such as technological infrastructure, payment services, artificial intelligence-based solutions, and their impact on enhancing financial inclusion and expanding access to financial services. The article offers a detailed analysis of the main trends in the FinTech market, including the development of multifunctional mobile applications, strengthening cybersecurity, active implementation of open banking, the emergence of multi-currency cards, and the integration of embedded finance — all of which collectively form the foundation of a new digital ecosystem. It is determined that these trends contribute not only to the technical modernization of the sector but also to a fundamental change in the institutional models of interaction among banks, FinTech companies, regulators, and consumers. Furthermore, the article highlights challenges related to adapting the regulatory framework, ensuring cybersecurity, and managing risks amid rapid digital transformation — issues critical for maintaining stability and trust in the financial sector. The research demonstrates that effective integration of digital technologies into the financial sector requires synergy between innovation, regulatory policy, and active engagement of all stakeholders. The results obtained can be used to shape strategic directions for the development of Ukraine's financial sector, enhance its competitiveness on the international stage, and build a resilient, inclusive, and secure digital financial system capable of meeting future challenges.

Ключові слова: цифрова трансформація, фінансовий сектор, FinTech, інституційні зміни, фінансова інклюзія, кібербезпека, open banking, вбудовані фінансові послуги, штучний інтелект.

Key words: digital transformation, financial sector, FinTech, institutional changes, financial inclusion, cybersecurity, open banking, embedded finance, artificial intelligence.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний фінансовий сектор перебуває на порозі масштабних трансформацій, викликаних стрімким розвитком цифрових технологій і появою нових фінансових інструментів. Цифровізація фінансів створює не лише технічні нововведення, а й змінює саму природу фінансових інститутів, їхні ролі, функції та взаємодію. Традиційні моделі організації фінансових послуг поступово витісняються цифровими платформами, що відкриває нові можливості, але й породжує низку викликів для стабільності, регулювання та безпеки фінансового сектору.

В Україні процес цифровізації фінансової сфери відбувається на фоні структурних змін економіки, підвищеної нестабільності та потреби у посиленні фінансової інклюзії. Водночас розвиток FinTech-компаній та впровадження інноваційних фінансових технологій змінюють традиційні інституційні архітектури, викликаючи необхідність перегляду існуючих підходів до регулювання, управління ризиками та забезпечення довіри учасників ринку.

Попри значні досягнення у впровадженні цифрових рішень, в Україні залишається низка проблем, пов'язаних із неузгодженістю регуляторної бази, недостатньою інтеграцією нових цифрових інструментів у традиційний фінансовий сектор, а також обмеженнями у доступі до цифрових фінансових послуг для певних груп населення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній науковій літературі цифровізація фінансового сектору розглядається як багатовимірний процес, який охоплює технологічні, організаційні та інсти-

туційні аспекти. Так, Р. Дюк [1] виділяє ключові тренди цифровізації фінансової сфери, зокрема вплив FinTech компаній та мобільного банкінгу на трансформацію фінансових відносин і створення платформних бізнес-моделей, що змінюють традиційні функції інститутів фінансового сектору.

Аналіз досліджень FinTech сектору, проведений М. R. M. Salem та S. Shahimi, фіксує прискорений розвиток FinTech досліджень у 2025 році, зокрема у напрямі цифрових інновацій та їх впливу на фінансову екосистему [2]. Аналогічно, огляд публікацій, проведений J.A. Jafri та ін., виявляє, що штучний інтелект, блокчейн та інші цифрові технології є домінуючими темами у FinTech дослідженнях, що зумовлено потребою принципово нових, безпечних і ефективних рішень у фінансових сервісах [3].

Одним із важливих напрямів у сучасних дослідженнях є вплив FinTech на фінансову інклюзію. D. Le P. Ha і D. K. Nguen зосереджують увагу на трьох основних кластерах: появі нових цифрових сервісів, трансформації ринкового ландшафту та ролі різних стейкхолдерів у FinTech екосистемі, що підтверджує стратегічний характер цифрових інновацій для розширення доступу до фінансів [4].

На рівні практичних та прикладних досліджень акцентується увага на конкретних технологічних впливах, таких як інтеграція штучного інтелекту у взаємодію з користувачем та посилення безпеки фінансових процесів. Так, F. Adedoyin і H. Dogan аналізують, яким чином Human Centred AI створює персоналізовані сервіси, підвищує якість User Experience (UX) і одночасно інтегрує можливості автоматичного виявлення шахрайства та управління ризиками [5].

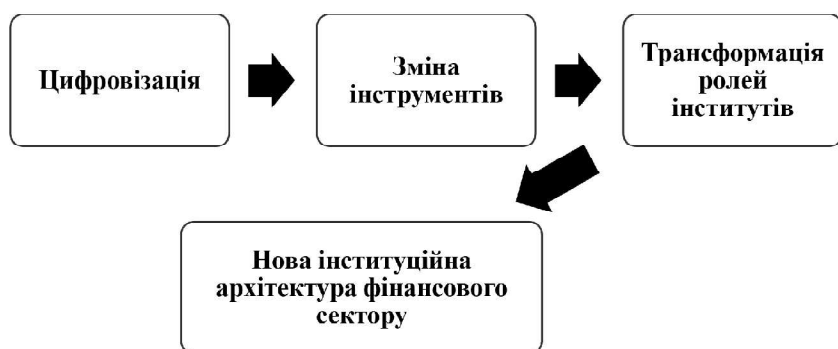


Рис. 1. Вплив розвитку FinTech на інституційну архітектуру фінансового сектору України

Джерело: сформовано автором на основі [13].

Р. Журко, Є. Щербак розглядають ключові фактори цифрової трансформації банківської системи та специфіка адаптації інноваційних рішень у умовах України [6].

Таким чином, науковий дискурс навколо цифровізації фінансів і FinTech інновацій є широким і мультидисциплінарним, з особливим акцентом на технологічні драйвери, регуляторні аспекти, вплив цифрових рішень на доступ до фінансів і на зміну інституційної архітектури фінансового сектору як в Україні, так і в глобальному контексті.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою цієї статті є комплексне дослідження інституційних змін фінансового сектору України під впливом процесів цифровізації фінансів та розвитку FinTech-ринку. У рамках дослідження ставиться завдання визначити ключові трансформації у структурі фінансових інститутів, зміну ролей і функцій учасників ринку, а також вплив нових цифрових інструментів на інституційну архітектуру фінансової системи.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Цифровізація фінансової сфери впродовж останнього десятиліття стала одним із ключових чинників глибокої трансформації фінансового сектору, зумовивши не лише технологічні зрушення, а й фундаментальні інституційні зміни.

Цифровізація фінансової сфери стала предметом активних наукових дискусій, оскільки її розвиток зумовлює глибокі трансформації фінансових інститутів, інструментів і механізмів функціонування фінансового сектору.

Цифровізація виступає глобальним інструментом модернізації економіки, зокрема фінансового сектору, і вона повинна стати не лише технологічним трендом, а й частиною стратегічної політики держав щодо інтеграції в сучасну цифрову економіку (О. Борзенко, А. Глазова [7]).

Р. Дюк зазначає, що цифровізація фінансового сектору супроводжується глибокою трансформацією його функцій та інструментів, зокрема появою FinTech-компаній, автоматизацією, високою стандартизацією й використанням технологій блокчейн, що змінює моделі створення вартості для клієнтів і посилює інноваційний потенціал фінансових установ [1].

І. Кочума підкреслює, що цифровізація банківської діяльності складається з послідовних етапів — від по-

яви цифрових каналів і продуктів до створення "цифрового ДНК" банку, що радикально змінює моделі обслуговування, бізнес-процеси і цілісну структуру банківського сектору [8].

Є. Сопін стверджує, що перехід фінансових послуг у цифрову площину, розвиток FinTech і електронних платіжних сервісів сприяє модернізації фінансової системи, підвищує ефективність операцій та розширює можливості доступу клієнтів до фінансових продуктів [9].

Д. Бірюк підкреслює, що цифрові технології формують нову взаємодію між учасниками фінансових відносин, змінюючи способи створення цінності, підвищуючи персоналізацію та замінюючи традиційні бізнес-моделі банків на цифрові платформи і сервіси [10].

В результаті цифровізація відіграє ключову роль у формуванні фінансової інклюзії, адже розширює доступ до фінансових послуг, потребує нових регуляторних механізмів і підвищує роль цифрової грамотності споживачів у національній економіці (К. Краус та ін. [11]).

Узагальнення наукових підходів до трактування цифровізації фінансової сфери дає підстави стверджувати, що цей процес виходить за межі суто технологічних змін і набуває чітко вираженого інституційного характеру. Цифровізація розглядається як фактор трансформації фінансових інструментів, бізнес-моделей та механізмів взаємодії між учасниками фінансового ринку, що супроводжується переосмисленням ролі традиційних фінансових інститутів і появою нових інституційних форм, зокрема FinTech-компаній та цифрових платформ.

В українських умовах процес цифровізації фінансового сектору набули особливої динаміки під впливом розвитку ринку фінансових технологій, зростання попиту на дистанційні фінансові послуги, а також необхідності забезпечення безперервності фінансових операцій в умовах кризових викликів і воєнного стану (рис. 1).

Поширення цифрових фінансів насамперед проявляється у зміні інструментарію фінансового посередництва. Традиційні банківські продукти дедалі частіше замінюються або доповнюються цифровими платіжними сервісами, мобільним банкінгом, платформними моделями кредитування, електронною ідентифікацією клієнтів, автоматизованими системами комплаєнсу та аналітики даних. Саме FinTech-компанії в Україні стали каталізатором упровадження таких інструментів, формуючи нові стандарти швидкості, доступності та зручності фінансових послуг.

Зміна фінансових інструментів зумовлює трансформацію ролей інституційних учасників фінансового сектору. Банки поступово втрачають статус єдиних провайдерів фінансових послуг і переходять від моделі універсальних фінансових посередників до ролі платформ, інтеграторів або партнерів FinTech-екосистем. Водночас небанківські фінансові установи, платіжні організації та технологічні компанії набувають ознак повноцінних фінансових інститутів, виконуючи функції, які раніше були притаманні виключно банківському сектору. Такий

перерозподіл функцій змінює баланс сил на фінансовому ринку та посилює конкуренцію за споживача фінансових послуг.

У результаті зазначених процесів формується нова інституційна архітектура фінансового сектору України, що характеризується мережевою взаємодією учасників, зростанням ролі цифрових платформ, гібридизацією фінансових інститутів і трансформацією регуляторного середовища. Держава та регулятор у цих умовах також змінюють свою роль, переходячи від переважно контролюючих функцій до формування цифрових правил гри, стимулювання інновацій та впровадження RegTech- і SupTech-рішень.

Таким чином, розвиток FinTech-ринку в Україні виступає не лише технологічним феноменом, а й інституційним драйвером, що зумовлює послідовний ланцюг змін — від цифровізації фінансових процесів і трансформації інструментів до переосмислення ролей фінансових інститутів і формування нової інституційної моделі фінансового сектору.

Тобто, цифровізація фінансової сфери варто розглядати не лише як інструмент підвищення ефективності фінансових операцій, а як системний чинник інституційних змін, що визначає напрями подальшої еволюції фінансового сектору України.

З метою виявлення динаміки розвитку FinTech-ринку в Україні та оцінки масштабів інституційних змін фінансового сектору в умовах цифровізації доцільно проаналізувати ключові кількісні показники функціонування FinTech-компаній. Таблиця 1 дозволяє оцінити структурні зрушення та трансформацію ролей фінансових інститутів у цифровій економіці.

Аналіз показників свідчить про помірне, але стійке зростання FinTech-ринку України у 2023—2025 роках. Загальна кількість FinTech компаній збільшилася на 4,5%, що вказує на поступову стабілізацію ринку після періоду активного зростання попередніх років та перехід до етапу якісної, а не кількісної експансії.

Високий рівень концентрації FinTech компаній у Києві зберігається протягом усього періоду, при цьому темп зростання кількості компаній, що базуються у столиці, перевищує загальноринковий показник (105,8%). Це свідчить про домінування столичного фінансово-технологічного хабу, водночас поступове скорочення регіонального переліку міст у 2025 році вказує на концентрацію ресурсів та консолідацію FinTech-активності у ключових економічних центрах.

Показовою є динаміка міжнародної активності FinTech-компаній: у 2024 році спостерігається різке зростання їх кількості, однак у 2025 році відбувається певне скорочення. Незважаючи на це, загальний темп зростання за період становить 121%, що підтверджує орієнтацію українського FinTech-сектору на інтеграцію у глобальні фінансові ринки та адаптацію до міжнародних стандартів цифрових фінансів.

Найвищий темп зростання зафіксовано серед FinTech компаній, що фінансуються власним коштом (133,3%), що свідчить про підвищення рівня само-

Таблиця 1. Аналіз основних показників розвитку FinTech-ринку в Україні

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Темп зростання, %
Кількість FinTech компаній на ринку, од.	246	256	257	104,5
Кількість FinTech компаній, які базуються у Києві, од.	189	202	200	105,8
Інші регіони	Львів, Івано-Франківськ, Вінниця, Одеса, Запоріжжя, Дніпро, Харків	Львів, Луцьк, Рівне, Вінниця, Дніпро, Харків	Львів, Рівне, Дніпро, Харків	-
Кількість FinTech компаній, які працюють на міжнародному ринку, од.	81	120	98	121,0
Кількість FinTech компаній, які фінансуються власним коштом, од.	162	202	216	133,3

Джерело: сформовано автором на основі [12].

фінансування та фінансової автономії FinTech-бізнесу. Це є важливим інституційним сигналом, оскільки відображає здатність FinTech компаній функціонувати без критичної залежності від зовнішніх джерел капіталу в умовах нестабільності фінансового середовища.

У цілому отримані результати підтверджують, що розвиток FinTech-ринку в Україні супроводжується не лише кількісними змінами, а й структурними зрушеннями, які формують нову інституційну архітектуру фінансового сектору, засновану на цифрових платформах, мережевій взаємодії та підвищеній ролі небанківських фінансових інститутів.

Для аналізу інституційних змін фінансового сектору під впливом цифровізації фінансів доцільно розглянути структурний розподіл сфер діяльності FinTech-компаній в Україні. Показники (табл. 2) сформовано за

Таблиця 2. Аналіз розподілу сфер діяльності FinTech компаній в Україні (у % від загальної кількості опитаних)

Показник	2023	2024	2025
Сфера технологічної інфраструктури	24	36	28
Платіжні сервіси та грошові перекази	14	15	18
Сфера споживчого кредитування	12	7	10
RegTech	7	6	8
Цифрові / Необанки	7	4	7
Особисті фінанси / Управління капіталом	6	5	7
Бізнес-кредитування	1	4	5
Консалтинг / Аналітичні системи	2	3	3
Страхові технології	6	3	3
Юридичні технології	7	4	3
Marketplace	5	3	3
Блокчейн / Криптовалюта	5	2	2
Електронні гаманці	2	2	2
Кібербезпека / Боротьба з шахрайством	2	4	2
Краудінвестування	-	-	1
Інструмент цифрового порівняння	-	-	1

Джерело: сформовано автором на основі [12].

результатами опитування представників FinTech-компаній Української асоціації фінтех та інноваційних компаній у 2023—2025 роках і відображають еволюцію спеціалізації FinTech бізнесу, зміну пріоритетних напрямів цифрових фінансових інструментів та трансформацію функціональних ролей учасників фінансового ринку.

Аналіз структури сфер діяльності FinTech-компаній в Україні свідчить про поступову переорієнтацію фінансового сектору з продуктово-орієнтованих моделей на інфраструктурно-платформні рішення. Найбільшу частку протягом усього періоду займає сфера технологічної інфраструктури, яка у 2024 році досягла пікового значення (36%), що відображає зростаючий попит на цифрові платформи, API-рішення, хмарні сервіси та інструменти інтеграції фінансових послуг. У 2025 році частка цього сегмента дещо зменшується, однак залишається домінантною, що свідчить про формування базового технологічного каркасу нової інституційної архітектури фінансового сектору.

Суттєве зростання демонструє сегмент платіжних сервісів та грошових переказів, частка якого зросла з 14% у 2023 році до 18% у 2025 році. Це підтверджує ключову роль цифрових платіжних інструментів у трансформації фінансових відносин, зниженні транзакційних витрат та розширенні фінансової інклюзії, а також посилення позицій небанківських фінансових інститутів у сфері розрахунків.

Сегмент споживчого кредитування характеризується нестабільною динамікою: різке скорочення у 2024 році та часткове відновлення у 2025 році. Така тенденція свідчить про підвищені ризики кредитних операцій у кризових умовах та перехід FinTech-компаній від прямого кредитування до опосередкованих моделей скорингу, аналітики та партнерства з банківським сектором, що змінює їх інституційну роль.

Зростання частки RegTech-рішень з 7% до 8% у 2025 році відображає адаптацію фінансового сектору до нових регуляторних вимог та посилення ролі цифрових інструментів комплаєнсу, фінансового моніторингу й звітності. Це свідчить про інституційну трансформацію регуляторної функції та перехід до цифрових форм нагляду.

Стабілізація частки цифрових та небанків, а також сегменту управління особистими фінансами у 2025 році вказує на формування зрілих цифрових моделей фінансового посередництва, орієнтованих на клієнта та персоналізовані фінансові сервіси. Водночас скорочення частки страхових, юридичних та блокчейн-орієнтованих FinTech-рішень може свідчити про консолідацію цих ринків або зростання бар'єрів регуляторного та технологічного характеру.

Поява у 2025 році нових нішевих напрямів, зокрема краудінвестування та інструментів цифрового порівняння фінансових продуктів, відображає поступове ускладнення фінансової екосистеми та розширення спектра інституційних форм взаємодії між споживачами та фінансовими посередниками.

Тобто, структура сфер діяльності FinTech-компаній в Україні у 2023—2025 роках підтверджує, що цифровізація фінансів спричиняє зміщення ак-

центу від традиційних фінансових продуктів до цифрової інфраструктури та сервісних платформ, що є ключовою ознакою формування нової інституційної архітектури фінансового сектору та трансформації ролей фінансових інститутів у цифровій економіці.

Аналіз структурної динаміки сфер діяльності FinTech-компаній в Україні вказує на поступову зміну пріоритетів у напрямках цифрових фінансових послуг. Від домінування технологічної інфраструктури та платіжних сервісів ринок рухається у бік інтегрованих рішень, що відповідають сучасним викликам безпеки, персоналізації та відкритості фінансових систем.

У цьому контексті ключовими трендами розвитку FinTech-ринку стають інструменти і рішення, які закладають основу для нової інституційної архітектури фінансового сектору:

1. Багатофункціональність мобільних фінансових застосунків (Super-apps) — спостерігається перехід від вузькоспеціалізованих фінансових сервісів до багатофункціональних мобільних застосунків, які поєднують платежі, перекази, заощадження, кредитування, інвестиції, страхування та персональну фінансову аналітику в єдиному цифровому середовищі. Така еволюція змінює модель фінансового посередництва, трансформуючи банки й FinTech-компанії у цифрові платформи та посилюючи конкуренцію за екосистемну лояльність клієнта.

2. Посилення ролі кібербезпеки та антифрод-рішень — зі зростанням цифрових фінансових операцій кібербезпека перетворюється з допоміжної функції на ключовий інституційний елемент фінансового сектору. У центрі уваги — поведінкова біометрія, багатофакторна автентифікація, моніторинг транзакцій у режимі реального часу та захист персональних даних. Інвестиції у кібербезпеку стають обов'язковою умовою стійкості фінансових інститутів і довіри користувачів до цифрових фінансів.

3. Штучний інтелект та Big Data у фінансових рішеннях є одним із найбільш системних трендів FinTech-ринку. AI використовується для кредитного скорингу, персоналізації фінансових продуктів, прогнозування ризиків, управління ліквідністю та автоматизації комплаєнсу. Відбувається перехід від експериментального використання AI до його інтеграції у ядро фінансових бізнес-процесів, що змінює роль людського фактору у фінансових інститутах.

4. Open Banking стає основою мережевої інституційної моделі фінансового сектору, що базується на обміні даними через API. Це забезпечує інтеграцію банківських і небанківських сервісів, стимулює конкуренцію та створює умови для інновацій. У 2025—2026 роках open banking еволюціонує від регуляторної вимоги до стратегічного інструменту формування цифрових фінансових екосистем.

5. Мультивалютні картки та кроскордонні фінансові сервіси, які забезпечують зручні кроскордонні платежі, автоматичну конвертацію валют та інтеграцію з міжнародними платіжними системами. Для України цей тренд має особливе значення у контексті мобільності населення та інтеграції у світовий фінансовий простір, сприяю-

чи розвитку цифрових фінансових інструментів без географічних обмежень.

6. Embedded Finance (вбудовані фінансові послуги), фінансові сервіси дедалі частіше інтегруються у нефінансові платформи — e-commerce, логістику, маркетплейси, мобільні сервіси. Це призводить до деінституціоналізації класичних фінансових каналів та зміни ролі фінансових інститутів, які стають невидимими для кінцевого користувача.

7. Фінансова інклюзія та цифрова доступність — FinTech-інновації сприяють розширенню доступу населення до фінансових послуг, зокрема через мобільні застосунки, спрощену ідентифікацію та дистанційне обслуговування. Фінансова інклюзія розглядається як інституційний результат цифровізації, а не лише соціальний ефект.

8. Цифрові інструменти ідентифікації клієнтів та віддалене відкриття рахунків формують нову норму фінансової взаємодії, скорочуючи транзакційні витрати та прискорюючи доступ до фінансових послуг.

Отже, інновації у сфері штучного інтелекту, блокчейну, embedded finance, open banking та кібербезпеки формують основу цифрової трансформації фінансового сектору, створюючи нові бізнес-моделі, підвищуючи рівень фінансової інклюзії та закладаючи інституційні передумови для подальшої еволюції FinTech-екосистеми в Україні та світі.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведений аналіз інституційних змін фінансового сектору України в контексті цифровізації фінансів і розвитку FinTech-ринку свідчить про те, що цифровізація є системним фактором, який формує нову інституційну архітектуру фінансового сектору. Результати дослідження підтверджують, що трансформація фінансових інструментів, ролей інститутів і моделей взаємодії між учасниками ринку супроводжується розвитком цифрових платформ, інфраструктурних рішень і сервісів, які змінюють традиційні бізнес-моделі банків і фінансових компаній.

Структурний аналіз сфер діяльності FinTech-компаній демонструє, що технологічна інфраструктура, платіжні сервіси та рішення на основі штучного інтелекту стають ключовими драйверами інституційної трансформації, що впливає на фінансову інклюзію, безпеку та конкурентоспроможність ринку. Одночасно зростає роль регуляторних технологій (RegTech), що свідчить про необхідність адаптації регуляторного середовища до викликів цифрової економіки.

Ключові тренди — багатофункціональні мобільні застосунки, кібербезпека, open banking, мультивалютні картки, вбудовані фінансові послуги та штучний інтелект — створюють передумови для подальшого розвитку цифрової екосистеми, що інтегрує традиційні та нові учасники фінансового ринку в єдину мережеву структуру.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі пов'язані з глибшим вивченням впливу цифровізації на інституційну поведінку учасників фінансового

ринку, розвитком механізмів регулювання цифрових фінансових платформ, а також оцінкою соціально-економічних ефектів фінансової інклюзії через цифрові сервіси. Важливою є також інтеграція результатів досліджень з практикою впровадження FinTech-інновацій у національну фінансову систему, що сприятиме підвищенню її стійкості і адаптивності в умовах глобальних трансформацій.

Це дослідження виконано в рамках проєкту ERASMUS+ Jean Monnet "Штучний інтелект у фінансових установах ЄС" (номер проєкту 101127170-AIFEU-ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH). Проєкт співфінансується Європейським Союзом, проте висловлені погляди та думки належать лише авторам цього проєкту і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського виконавчого агентства з питань освіти та культури. Ні Європейський Союз, ні грантодавець не можуть нести за них відповідальність.

Література:

1. Дюк Р. Теоретичні засади і основні тренди цифровізації фінансового сектору. Український економічний часопис. 2024. № 6. С. 17—25. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-6-3>.
2. Salem M.R.M., Shahimi S. A comprehensive analysis of FinTech (1968—2025): a bibliometric approach. Future Business Journal. № 11. P. 233. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00652-1>.
3. Jafri J.A., Amin M.S.I., Rahman A.A. Financial technology (Fintech) research trend: a bibliometric analysis. Discover Sustainability. 2025. № 6. P. 513. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01225-6>.
4. Ha D. Le P., Nguyen D.K. Financial inclusion and fintech: a state-of-the-art systematic literature review. Financial Innovation. 2025. № 11. P. 69. <https://doi.org/10.1186/s40854-024-00741-0>.
5. Adedoyin F., Dogan H. Human-Centred AI in FinTech: Developing a User Experience (UX) Research Point of View (PoV) Playbook. Computer Science. 2025. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2506.15325>.
6. Журко Р., Щербак Є. Тенденції та виклики розвитку FinTech у банківському секторі України. Науковий вісник Полісся. 2025. № 2 (29). С. 479—495. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-479-495](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-479-495).
7. Борзенко О., Глазова А. Теоретичні підходи до дослідження процесів цифровізації світової економіки. Журнал європейської економіки. 2022. Вип. 21. С. 315—31. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1607> (дата звернення: 25.01.2026).
8. Кочума І. Вплив цифровізації банківського сектору на трансформацію зайнятості за сучасних умов. Фінансовий простір. 2021. № 4 (44). [https://doi.org/10.18371/fp.4\(44\).2021.149158](https://doi.org/10.18371/fp.4(44).2021.149158).
9. Сопін Є. О. Напрями цифровізації сектору фінансових послуг та забезпечення ефективності платіжних операцій у цифровій економіці. Економічний простір. 2021. № 174. С. 50—57. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/174-9>.
10. Бірюк Д. О. Трансформація фінансово-кредитних відносин в умовах цифровізації банківської діяльності. Вісник Львівського торговельно-економічного

університету. 2025. № 82. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-08>.

11. Краус К., Краус Н., Поченчук Г. Інституціональні аспекти та цифровізація фінансової інклюзії в національній економіці. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 18—28. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.18.28>.

12. Сайт Української асоціації фінтех та інноваційних компаній. URL: <https://fintechua.org/fintech-catalog> (дата звернення: 25.01.2026).

13. Shlapak A., Zhavoronok A., Vdovenko N., Bilousov O., Horban D. & Krylov D. (2025). The impact of digital technologies and artificial intelligence on the management of socioeconomic processes in the context of sustainable development. *RISUS — Journal on Innovation and Sustainability*. 2025. Vol. 16 (2). P. 180—193. <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2025v16i2p180-193>.

References:

1. Diuk, R. (2024), "Theoretical foundations and main trends of digitalization of the financial sector", *Ukrainian Economic Journal*, vol. 6, pp. 17—25. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-6-3>.

2. Salem, M.R.M. and Shahimi, S. (2025), "A comprehensive analysis of FinTech (1968-2025): a bibliometric approach", *Future Business Journal*, vol. 11, p. 233. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00652-1>.

3. Jafri, J.A., Amin, M.S.I. and Rahman, A.A. (2025), "Financial technology (Fintech) research trend: a bibliometric analysis", *Discover Sustainability*, vol. 6, p. 513. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01225-6>.

4. Ha, D.L.P. and Nguyen, D.K. (2025), "Financial inclusion and fintech: a state-of-the-art systematic literature review", *Financial Innovation*, vol.11, p. 69. <https://doi.org/10.1186/s40854-024-00741-0>.

5. Adedoyin, F. and Dogan, H. (2025), "Human-Centred AI in FinTech: Developing a User Experience (UX) Research Point of View (PoV) Playbook", *Computer Science*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2506.15325>.

6. Zhurko, R. and Shcherbak, E. (2025), "Trends and challenges in the development of FinTech in the banking sector of Ukraine", *Scientific Bulletin of Polissya*, vol. 2 (29), pp. 479—495. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-479-495](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-479-495).

7. Borzenko, O. and Hlazova, A. (2022), "Theoretical approaches to the study of digitalization processes in the global economy", *Journal of European Economy*, issue 21, pp. 315—331, available at: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1607> (Accessed 25 January 2026).

8. Kochuma, I. (2021), "The impact of digitalization of the banking sector on employment transformation under current conditions", *Financial Space*, vol. 4 (44). [https://doi.org/10.18371/fp.4\(44\).2021.149158](https://doi.org/10.18371/fp.4(44).2021.149158).

9. Sopin, Y.O. (2021), "Directions of digitalization of the financial services sector and ensuring the efficiency of payment operations in the digital economy", *Economic Space*, vol. 174, pp. 50—57. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/174-9>.

10. Biryuk, D.O. (2025), "Transformation of financial and credit relations in the context of digitalization of banking activities", *Bulletin of Lviv Trade and Economic*

University, vol. 82. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-08>.

11. Kraus, K., Kraus, N. and Pochenchuk, H. (2022), "Institutional aspects and digitalization of financial inclusion in the national economy", *Innovation and Sustainability*, vol. 2, pp. 18—28. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.18.28>.

12. Ukrainian FinTech and Innovation Companies Association (2026), "FinTech Companies Catalog of Ukraine", available at: <https://fintechua.org/fintech-catalog> (Accessed 25 January 2026).

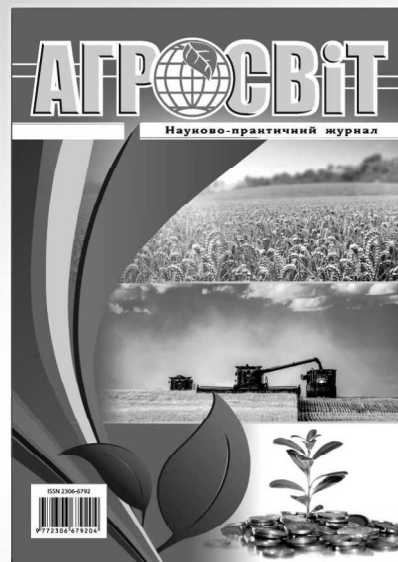
13. Shlapak, A., Zhavoronok, A., Vdovenko, N., Bilousov, O., Horban, D. and Krylov, D. (2025), "The impact of digital technologies and artificial intelligence on the management of socioeconomic processes in the context of sustainable development", *RISUS — Journal on Innovation and Sustainability*, vol. 16 (2), pp. 180—193. <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2025v16i2p180-193>.

Стаття надійшла до редакції 25.01.2026 р.

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

О. Ю. Ніпаліді,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9962-2939>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.219

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ВЕКТОР РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ

О. Nipialidi,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Financial Technologies and Banking, West Ukrainian National University

SOCIO-ECONOMIC VECTOR OF DEVELOPMENT OF BUSINESS ENTITIES: CURRENT CHALLENGES AND THREATS

У статті досліджено сутність, роль і значення соціальних підприємств в сучасних умовах та встановлено їхній внесок у забезпеченні соціальної підтримки та підвищенні соціальної стійкості суспільства. Адже, соціальне підприємство стало унікальною можливістю для підприємців поєднати соціальну місію з бажанням отримувати прибуток, продаючи певні товари та надаючи відповідні послуги.

Автором проаналізовано ключові орієнтири, інструменти та пріоритети державної політики щодо підтримки й розвитку суспільно корисного бізнесу в Україні. Для дослідження застосовані методи аналізу, порівняння, групування та наукового узагальнення. Обґрунтовано стратегічні напрями управління у сфері соціального підприємництва з урахуванням сучасних викликів та потреб соціально вразливих груп населення. Виявлено наявні загрози щодо існування даного сектора економіки, а також визначено перспективи розвитку соціально відповідального бізнесу як інструменту соціально-економічного відновлення країни.

The article examines the essence, role, and importance of social enterprises in contemporary conditions, highlighting their contribution to social support systems and the enhancement of social stability within society. It identifies the key challenges and risks affecting the sustainability of this sector, as well as the factors that slow the development of social entrepreneurship at the national level. The study demonstrates that social entrepreneurship emerges as a result of rising living standards and a growing awareness of the need to integrate economic performance with the development of social capital.

The special place of social enterprises that use the employment business model in the development of an alternative labour market and the legal capacity of socially unprotected, discriminated and marginalized groups of society is substantiated in the article. The phenomenon of staff turnover in the context of social entrepreneurship is analysed and an expanded essential characteristic for the concept of a social enterprise operating under the employment business model is proposed. Thus, social entrepreneurship has turned out to be a unique opportunity to combine a social mission with the desire to earn money, provide certain services and sell goods. This approach provides a unique combination of a social mission and economic independence, which makes these enterprises viable even in conditions of limited resources and an unstable economic environment. The author identifies key areas, tools and priorities of state policy for the support and development of social entrepreneurship in Ukraine.

In particular, it is proposed to structure the guidelines of the state policy for the development of social entrepreneurship in legal, financial, and organizational areas, which provides an opportunity to improve the activities of this sector of the economy. It has been studied that in Ukraine there is no separate organizational and legal form for social enterprises. This means that a social enterprise can be organized in any convenient form with a wide choice of available taxation regimes. Strategic directions of management in the field of social entrepreneurship, taking into account modern challenges and needs of socially vulnerable segments of the population are substantiated.

Ключові слова: бізнес, соціальне підприємництво, підприємство, безпека, загрози, соціальний захист, міграційні процеси, безробіття.

Key words: business, social entrepreneurship, enterprise, security, threats, migration processes, unemployment.

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

В умовах сьогодення, бізнес в Україні працює при надзвичайно складних обставинах — масової мобілізації та інших значних соціально-економічних викликів (висока частка вразливих груп — ветерани, ВПО, родини з низьким доходом). Через це, ефективна система соціального захисту і розвиток інструментів, що поєднують економічну активність з соціальною метою є предметом першочергової важливості для стабілізації та відновлення суспільства. Недостатнє виконання державою своїх функцій сприяє виникненню суб'єктів підприємництва, які можуть внести певні соціальні зміни, що відображаються у вигляді відповідних специфічних сервісів та послуг, і які держава не в змозі фінансово забезпечити. При таких умовах соціально відповідальний бізнес відіграє значну роль у забезпеченні соціальної підтримки, створенні інклюзивних можливостей для зайнятості, відновленні місцевих громад та підвищенні стійкості суспільства. Крім того, інклюзивне підприємництво вирішує певні екологічні проблеми, де бізнес-складова заснована на самофінансуванні та довгостроковому функціонуванні. При цьому, будь-які соціальні проєкти відбуваються у межах загального бізнес-законодавства, оскільки ще не існує спеціального правового статусу "соціальне підприємство", "соціальне підприємництво", що ускладнює отримання для них податкових чи інших пільг.

Отже, розвиток цього сектору потребує формування сприятливої державної політики, вдосконалення нормативно-правової бази, фінансового стимулювання та інституційної підтримки, що підкреслює необхідність комплексного наукового дослідження напрямів стратегічного управління та державного регулювання. У період відновлення країни даний сектор стане важливим інструментом модернізації економіки, який заснований на соціальній відповідальності, що робить обрану тему вкрай актуальною як у теоретичному, так і в практичному вимірі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика розвитку соціального підприємництва є достатньо вивченою в науковій літературі, однак більшість досліджень зосереджена на загальних теоретичних аспектах та міжнародному досвіді. В даному контексті доцільно виділити різні підходи дослідників щодо сутності соціального підприємництва, а саме: традиційний підхід (Е. Шоу, Дж. Віраванден, Г. Морт, А. Фоулер), комбінований підхід (А.Макміллан, Дж. Робінсон, Я. Роголін), інноваційний підхід (Дж. Мей С. Вурро, Е. Остін, Ф. Перріні) та проблемно-орієнтований підхід (К.Лідбітер, Фонд Шваба).

В українському контексті питання стратегічного управління соціальними підприємствами, механізми державної підтримки та їх роль у подоланні сучасних соціально-економічних викликів залишаються фрагментарно дослідженими. Особливо актуальною є потреба в оновлених наукових підходах, з огляду на трансформації, спричинені воєнним станом та процесами повоєнного відновлення.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Постановка завдання є всебічний аналіз ролі соціальних підприємств у подоланні сучасних соціально-економічних викликів в Україні, визначення орієнтирів державної політики щодо їх підтримки та обґрунтування стратегічних напрямів управління розвитком соціального підприємництва в умовах суспільних модифікацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

За умовами непередбачуваності життєвих обставин кожен підприємець повинен правильно оцінити певні загрози для бізнесу і своєчасно відреагувати на різноманітні ризики. Такі дії дозволяють виявити негативні фактори для подальшого їх нівелювання та розробити правильну стратегію для прийняття раціональних управлінських рішень. Адже, в умовах воєнного часу, функціонування механізму безпеки суб'єктів підприємництва набуває

Таблиця 1. Дайджест правової бази в контексті регулювання соціальної та фінансової сфер в Україні

№	Напрямки регулювання	Законодавча база
1.	Соціальна сфера (закони, що регулюють сферу соціального забезпечення)	Закони України: «Про соціальні послуги»; «Про пенсійне забезпечення»; «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування»; «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії»; «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування».
2.	Фінансова сфера (закони, що регулюють функціонування суб'єктів господарської діяльності та фінансової системи)	Кодекси та закони: Бюджетний кодекс України, Митний кодекс України, Податковий кодекс України, Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг», «Про платіжні послуги», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про Національний банк України», «Про банки і банківську діяльність», «Про фінансову реструктуризацію», «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність», «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», «Про валюту і валютні операції»
3.	Фінансово-правова сфера(закони, що встановлюють відповідальність за порушення (невиконання) законодавства)	Кодекси та Закони: 1.1. Конституція України, Кримінальний кодекс України, Кодекс України про адміністративні правопорушення 1.2. Закони України: «Про бюро економічної безпеки», «Про Національну поліцію», «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансування зброї масового знищення». «Про Кабінет Міністрів України», «Про Національний банк України», «Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг», «Про Антимонопольний комітет України», «Про Рахункову палату», «Про національну безпеку України», «Про основні засади забезпечення кібербезпеки в Україні».

Джерело: складено автором.

зовсім іншої форми разом з особливостями, пов'язаними із надзвичайними форс-мажорними обставинами в країні. Саме невпевненість у завтрашньому дні може обернутися для підприємця недосягненням бажаних результатів і змінити їх зміст чи кількісне вираження через розвиток небажаних подій. Зазвичай, власників чи засновників бізнесу цікавить отримання лише чистого прибутку, частина якого йде на покриття поточних витрат, а інша частина спрямовується за власним бажанням на розвиток бізнесу. Хоча, іноді власники спрямовують частину своїх прибутків на розв'язання певних проблем, які, як правило, пов'язані з благодійністю. Такі дії не несуть жодної фінансової стратегії і мають лише одноразовий характер. На наш погляд, сучасні умови господарювання повинні бути зведені не лише до фінансової вигоди, але й носити елемент соціальної цінності для громади чи суспільства загалом, з метою подолання суспільно значущих проблем. Реалії сьогодення показують, що не всі життєво необхідні потреби людей може задовольнити держава. При цьому, в основі ознаки державності будь-якої країни є надання громадянам гарантій та можливостей для їх соціального розвитку та самореалізації. Також, прямим обов'язком держави є забезпечення фінансової захищеності своїх громадян, в залежності від віку, соціального положення, стану здоров'я, шляхом надання відповідних соціальних допомог та послуг [2].

На жаль, фінансова політика в Україні відбувається через нераціональний, а іноді і корупційний розподіл бюджетних коштів, завдяки чому більш забезпечені верстви населення в країні отримують від держави більше соціальних пільг та послуг, ніж люди, які дійсно їх потребують. Лише

систематизація і консолідація розрізнених нормативно-правових документів, що регулюють суспільні відносини у сфері соціального забезпечення дозволить забезпечити чіткі й доцільні зміни у законодавчій базі, що зрегулює соціальну, правову та фінансову сфери в державі (Табл. 1).

Зауважимо, що український уряд вже провів ряд ключових реформ і пілотних інновацій, що змінили процес адміністрування виплат і підхід до адресності соціальної допомоги. На сьогодні, "базова соціальна допомога" в рамках існуючих змін, об'єднує кілька окремих видів підтримки (допомоги малозабезпеченим, частини дитячих допомог тощо) в один простіший і цілеорієнтований механізм, основна мета — спростити доступ до виплат і централізувати адміністрування. Крім того, частина соціальних допомог (низка державних виплат для малозабезпечених сімей, дітей з інвалідністю, допомоги на догляд, поховання тощо) була передана на адміністрування Пенсійному фонду України. Такі зміни дозволили централізувати виплати, зменшити фрагментацію адміністрування на місцях і, за задумом уряду, підвищити своєчасність та прозорість виплат. Проте, вони несуть і певні ризики, тобто технічні складнощі під час передавання функцій (перехід баз даних, помилки в автоматичній ідентифікації отримувачів), можливе поглиблення бюрократії через комплексні перевірки, ризик недоотримання допомоги тими, хто має формальні активи, але реально потребує підтримки тощо [13].

Формування сучасної моделі державної політики у сфері суспільно корисного бізнесу в Україні є однією з ключових умов побудови інклюзивної та соціально збалансованої економіки. Попри деякі позитивні тенденції в соціальній сфері, розвиток "бізнесу з місією" в Україні

Таблиця 2. Інструменти державної політики стимулювання розвитку інклюзивного підприємництва в Україні

Назва інструментів ДП	Приоритети застосування для розвитку СП
ПРАВОВІ ІНСТРУМЕНТИ	
Законодавче забезпечення СП	Ідентифікація СП дозволить на законодавчому рівні закріпити основні засади діяльності даного сектору економіки з метою надання відповідної державної підтримки
Податкові пільги	Зменшення ставки ЄСВ на період до 6 місяців із моменту державної реєстрації СП дозволить більшості підприємців брати участь у соціальних проектах
Державний реєстр соціальних підприємств	Надані дані фінансових і нефінансових звітів СП у відкритому доступі в базі даних реєстру, дозволить залучати нових інвесторів й споживачів, а також забезпечить пряму фінансову допомогу від держави
ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ	
Система публічних закупівель	Державні гарантії забезпечення доступу СП до ринків державних контрактів про закупівлю товарів для замовників на всіх рівнях державних контрактів здійснюється шляхом виділення певного відсотка основних державних контрактів СП
Надання державою субсидій	На період створення СП доцільно надавати державні субсидії підприємцям соціально спрямованого напрямку для відшкодування витрат пов'язаних з орендою житлових і нежитлових приміщень, будівель тощо.
Гранти	Надана фінансова підтримка у вигляді грантів дозволить на короткостроковій основі для СП подолати певні фінансові труднощі на початку своєї соціально-економічної діяльності
Державні фонди венчурного капіталу	Кошти цих фондів можуть стати додатковим джерелом грошових коштів для подальшого розвитку СП
Фонди гарантій	Поліпшення умов і збільшення обсягів довгострокового кредитування суб'єктів СП через поруку фонду перед банком при оформленні кредиту.
ОРГАНІЗАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ	
Бізнес-інкубатори й бізнес-акселератори (соціальний інститут підтримки СП), що фінансуються за державні кошти	Зменшення ризиків на етапі створення СП та розширення його діяльності за допомогою безоплатного надання комплексу послуг, зокрема юридичних, фінансових, маркетингових та інших консультацій, які необхідні для налагодження господарської діяльності СП та його позитивного впливу на якість життя населення.
Регіональні центри для розвитку СП	Забезпечення організаційно-методичної та іншої підтримки процесу активізації СП у регіонах.
Заходи і нарощування потенціалу СП (міжнародних і національних форумів соціальних підприємств, конкурсу «Соціальний підприємець року»)	Сприяння підйому соціальної підприємницької активності і представленню успішних практик для наслідування. Привернення уваги до СП через відзначення державними нагородами.

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [4;11; 12; 14].

стикається з низкою перешкод, які стримують його масштаби та ефективність. Насамперед ідеться про відсутність чіткого законодавчого визначення цього явища. Нині в Україні немає закону, який би регулював діяльність соціальних підприємств, визначав їх статус, механізми державної підтримки чи особливості оподаткування. Така невизначеність ускладнює доступ підприємств до фінансових ресурсів, міжнародних грантів та пільгових програм, а також створює ризики неоднозначного трактування їх діяльності з боку контролюючих органів. Відсутність правового поля унеможливорює системну державну підтримку, залишаючи соціальних підприємців сам-на-сам із численними фінансовими, організаційними та юридичними викликами [12, с. 85].

Попри це, уряди багатьох розвинених країн визнають соціальне підприємство дієвим інструментом реалізації довгострокових соціально-економічних стратегій. Це особливо помітно у країнах Європейського Союзу, де національні адміністрації формують потужні інституційні структури, спрямовані на підтримку соціальних підприємств — від створення спеціалізованих реєстрів до розбудови осві-

тньо-консультаційних платформ, поширення інформації про позитивні практики та фінансування інноваційних соціальних проєктів. За прикладом Великої Британії, Італії, США, Польщі та Південної Кореї, де соціальні підприємства активно залучаються до реалізації важливих державних програм у різних соціальних напрямках щодо підтримки вразливих груп населення та розвитку громад, очевидно, що державна політика може значно підсилити соціальний сектор і сприяти появі нових соціальних інновацій.

Діяльність соціальних підприємств має потенціал стати інструментом вирішення низки глобальних викликів — від інтеграції ВПО та військових ветеранів до подолання наслідків локальних криз та відновлення бізнес-активності у громадах [3, с. 43]. Потрібно сформулювати систематизоване бачення того, якою може бути державна політика розвитку бізнесу із соціальною спрямованістю в Україні, спираючись на міжнародні практики та оцінку вітчизняних потреб. Зокрема, орієнтири даної політики доцільно структурувати за наступними напрямками — правовими, фінансовими, організаційними (Табл. 2).

Отже, явище "соціальне підприємство" слід розуміти, як бізнес з соціальною метою, створений покращити життя людям, які не змогли адаптуватися до "суворих" умов ринкової економіки. Такий бізнес передбачає інтеграцію різних соціальних проєктів у бізнес-діяльність, як наприклад, встановлювання систем, що дозволяють очистити навколишнє середовище за допомогою ви-

користання зеленої енергетики, встановлення сучасних систем фільтрації, закупівлі більш екологічних продуктів тощо.

На думку фахівців, соціальний бізнес — це діяльність суб'єктів підприємницької діяльності з відповідною соціальною відповідальністю, створений для реалізації різноманітних соціальних програм і проєктів, де часто соціальність є частиною стратегічного піару та маркетингу брендів, способом економії у виробництві [8, с. 63]. Зрозуміло, що соціальний бізнес завжди шукає користь від продажу своєї продукції з метою власного збагачення, але цей сектор несе і явну соціальну місію, яка полягає у працевлаштуванні вразливих груп, наданню соціально важливих послуг /товарів, реінтеграції ветеранів та ВПО, реінвестуванню прибутку у соціальні цілі. Більшість практиків вважають, що у кожного соціального підприємства має бути відповідна соціальна мета діяльності, яка відображається у статуті, бренді, етикетці СП або на сайті. Також, таке підприємство має можливість залучати додаткові кошти з грантів, краудфандингу, фандрайзингу, соціального інвестування тощо [17].

Таблиця 3. Зовнішні чинники впливу на соціально спрямований бізнес

№ за/п	Назва фактору	Негативні фактори впливу на СП	Стимулюючі фактори для розвитку СП
1	Стан економіки	недостатній розподіл фінансових ресурсів державою на потреби соціальної сфери	- спонукає громадян до інноваційних підходів для вирішення соціальних проблем; - дозволяє використовувати бізнесові підходи; - залучати нові виробничі і людські ресурси
2	Законодавча база	- відсутність законодавства, яке регулює діяльність СП	- дозволяє вибрати СП найбільш оптимальну для бізнесу організаційно-правову форму; - дає можливість СП працювати за більш вигідною для них системою оподаткування; - надає можливість громадським і благодійним організаціям займатися комерційною діяльністю.
3	Залучення найбільш вразливих верств населення	- страх подолання стереотипів і понесення додаткових витрат через специфічний склад працівників	- можливість задіяти до праці людей, які найбільше потребують соціальної допомоги (громадян, яким дуже важко знайти роботу у традиційному бізнесі через складні життєві обставини)
4	Використання послуг аутсорсерів	- неготовність деяких видів бізнесу закрити допоміжні відділи	- з'являється додаткова можливість для малого бізнесу щодо надання обслуговуючих послуг (кур'єрська доставка, обслуговування оргтехніки і мереж, реклама і зв'язки з громадськістю, організація подій тощо) - дозволяє через аутсорсінг, який вирішує соціальні проблеми, замінити гранти на стартапи. Це в свою чергу, зменшує залучення додаткових грантів
6	Міжнародна підтримка СП	- відсутність відкритих даних щодо такої допомоги	- фінансова міжнародна підтримка СП за допомогою різних міжнародних фондів та організацій (Програма розвитку ООН, Фонд «Відродження» тощо).

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [5, с. 12].

Зовнішні фактори відіграють важливу роль у діяльності соціального підприємства (Табл. 3).

В даній таблиці нами представлені як негативні чинники, так і можливості, що виникають у кризових умовах. Хоча значна частина факторів — економічна нестабільність, недосконалість законодавства, обмеженість ресурсів — чинить стримувальний вплив, водночас вони формують передумови для появи нових бізнес-моделей, орієнтованих на активізацію потенціалу громад, використання незадіяних людських ресурсів та підвищення рівня громадської самодостатності.

Війна в Україні стала потужним каталізатором зміни ролі соціального підприємництва, перетворивши його на один із ключових стабілізаційних та адаптаційних механізмів у суспільстві. Тому соціальні підприємства сьогодні виконують значно ширші функції, ніж просто соціально орієнтовані бізнес-ініціативи. Вони стають інституційними елементами нової моделі соціально-економічної архітектури, здатної не лише пом'якшувати наслідки демографічної кризи, але й формувати передумови для післявоєнного відновлення [5].

Так, демографічні тенденції в країні показують стрімке скорочення населення до приблизно 29—30 мільйонів осіб, величезні масштаби зовнішньої міграції (понад 11 млн біженців), а також різке зростання груп соціально вразливого населення, що актуалізує потребу у нестандартних механізмах реагування (Рис. 1).

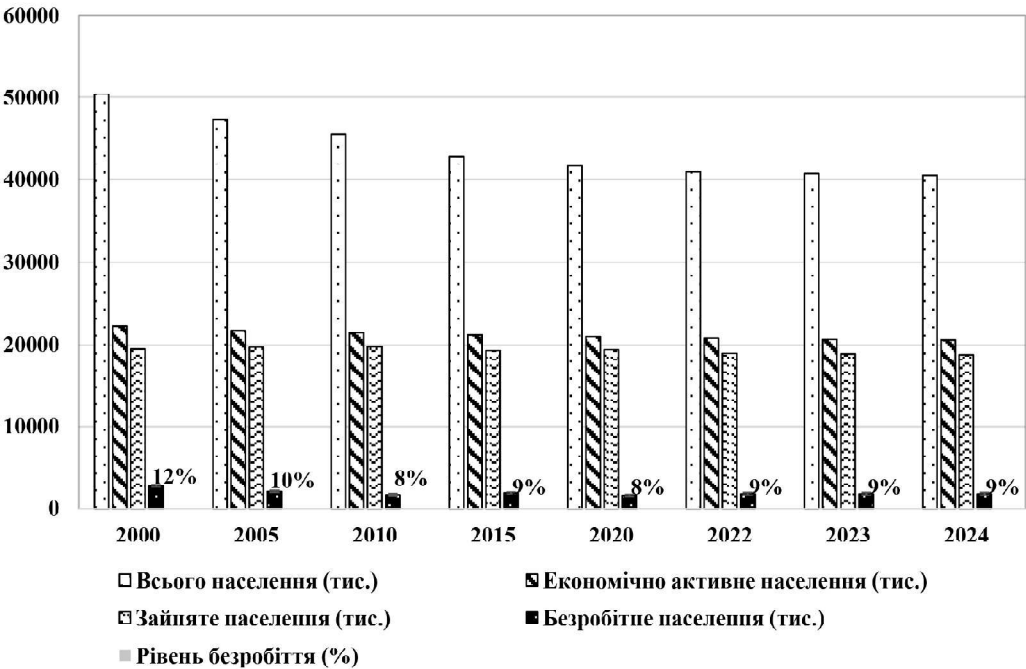


Рис. 1. Динаміка демографічних та соціальних показників населення України, 2000—2024 рр.

Джерело: сформовано на основі [7].

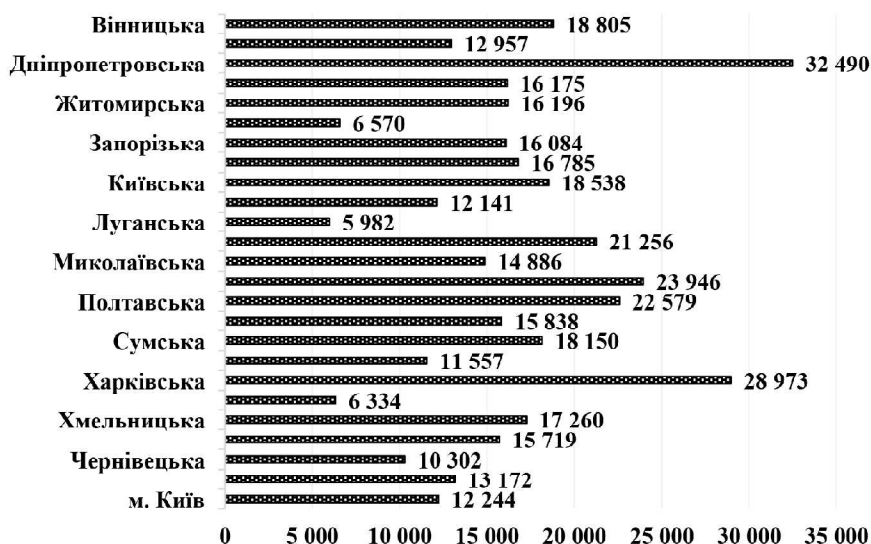


Рис. 2. Кількість осіб, які отримували послуги Державної служби зайнятості, у першому півріччі 2024 р.

Джерело: сформовано на основі [1; 7].

Зокрема, представлені дані відображають демографічну та соціальну динаміку в Україні, і свідчать, що країна переживає різке скорочення населення, падіння економічної активності та хвилюподібне зростання безробіття. Особливо показовим є від'ємний тренд економічно активного населення, який зменшується під впливом війни, міграції та загальних кризових явищ [10].

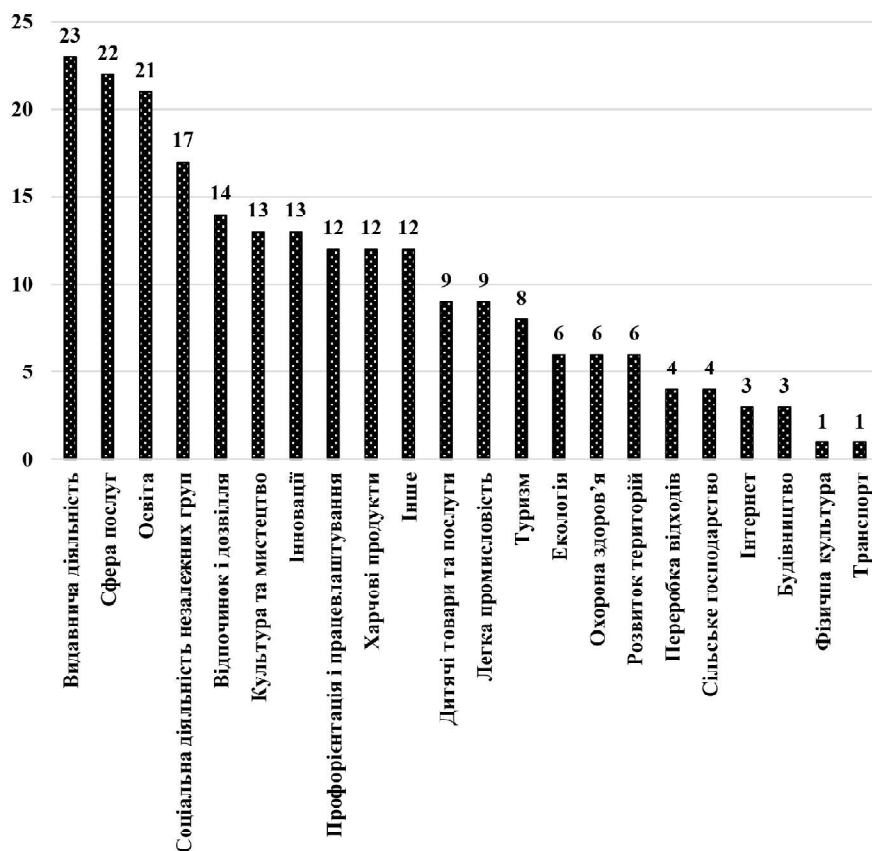


Рис. 3. Сфери діяльності соціальних підприємств в Україні за період 2014–2024 рр.

Джерело: сформовано на основі [6, с. 276].

Також, цей графік наочно демонструє, що соціальні підприємства фактично заміщують собою частину функцій держави в умовах демографічного шоку. Фактично такі підприємства не лише створюють робочі місця, а й компенсують зростання безробіття, рівень якого у 2020–2021 рр. перевищив 10%, а також згладжують наслідки міграційних процесів. Діяльність підприємств, орієнтованих на навчання, перепідготовку, підтримку ветеранів, людей з інвалідністю та ВПО, охоплює саме ті групи населення, які найбільше постраждали від війни. У цьому контексті соціальні підприємства виконують функції альтернативного центру зайнятості й соціальної інтеграції, часто ефективніше, ніж державні інституції [6, с. 272].

Не менш важливою є роль соціальних підприємств у контексті стратегій зайнятості. Держава активно залучає соціальні підприємства до реалізації цілого спектру програм — від компенсацій роботодавцям за працевлаштування безробітних до грантових механізмів, спрямованих на створення нових робочих місць. Більшість цих заходів, наведена в статті (компенсаційні програми, гранти "єРобота", навчальні ваучери), має спільну ціль — стимулювати розвиток нових бізнесів соціального спрямування та забезпечити працевлаштування найбільш уразливих осіб. Так, за підсумками 2024–2025 років в межах підтримки проекту EU4Youth "Відновлення через соціальне підприємство", міжнародного проекту EUnlocking та ініціативи Фонду "Відродження", Фонду Східної Європи, Фонду соціальних інвестицій створено понад десяток нових соціальних підприємств: друкарні, фотостудії, дитячі садочки, креативні майстерні, організації з працевлаштування ветеранів і ВПО. Частина цих стартапів отримали міні-гранти і доступ до менторства, що збільшило їхні шанси на довгострокову стійкість [4].

Слід відмітити, що деякі соціально спрямовані заклади вже стали відомі на всю країну, як наприклад, Veterano Pizza, де працюють ветерани АТО; соціальна майстерня Woodluck — працевлаштовані чоловіки, які пройшли реабілітацію від наркотичної і алкогольної залежності; соціальна пекарня Good Bread — працевлаштовані люди з ментальною інвалідністю тощо.

Регіональні відмінності у зверненнях до Державної служби зайнятості, представлені на рис. 2, демонструють нерівномірний розподіл навантаження на ринок праці.

Найскладніша ситуація спостерігається у Дніпропетровській, Харківській та Одеській областях — регіонах, які за даними графіка мають найбільшу кількість осіб, що звернулися по допомогу. Це прямо корелює з тим, що саме у цих регіонах соціальні підприємства найчастіше стають "першою лінією" реагування, створюючи робочі місця та забезпечуючи інтеграційні послуги [13].

В українських регіонах підприємці часто самостійно встановлюють відсоткову частку соціальних працевлаштованих, оскільки наразі відсутнє державне регулювання даного сектору економіки. За міжнародними критеріями організації WNISEF, рекомендується вважати підприємство соціальним, якщо там працює досить велика кількість людей із соціально незахищених груп (приблизно до 50%). Крім того, СП має зважати на положення Закону України "Про соціальні послуги", в якому чітко означені вразливі групи населення [17].

Важливим є також аналіз сфер діяльності українських соціальних підприємств, поданий на рис. 3.

Він демонструє широку диверсифікацію сектору — від екологічних ініціатив до освітніх, виробничих та інклюзивних проєктів. Важливо підкреслити, що найбільш затребуваними є соціальні підприємства, що працюють у сферах екології, інклюзивних майстерень, громадських просторів, професійної перепідготовки, виробництва hand-made продукції, соціального харчування й продуктивної реабілітації ветеранів. З огляду на це стає очевидним, що соціальні підприємства не лише реагують на соціальні потреби, а й формують нові ринки послуг, створюють інноваційні ніші зайнятості та стимулюють економічний розвиток територій [3, с. 44].

Отже, соціальні підприємства формують альтернативний сектор економіки, який поєднує риси підприємництва, соціальної політики та громадської активності. Вони компенсують структурні дисбаланси на ринку праці, формують інклюзивні моделі зайнятості та забезпечують робочі місця там, де традиційний бізнес не здатний функціонувати. Особливо актуальною ця функція є в регіонах, які постраждали від бойових дій. Це свідчить про необхідність додаткових локальних інструментів самозабезпечення населення — саме таких, які створює соціальне підприємництво.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Роль соціальних підприємств в умовах сьогоденних соціальних випробуваннях значно зростає, а їх значення виходить за межі простого вирішення окремих локальних проблем. Вони стають елементом стратегічного управління державою, інструментом розбудови соціальної інфраструктури, засобом для активізації трудового потенціалу та відновлення соціальної стабільності. В умовах війни, соціальні підприємства проявили себе як ефективні структури, здатні працювати в кризових ситуаціях, забезпечувати сталі соціальні ефекти та сприяти економічному відновленню регіонів. Це підкреслює, зростаюча кількість соціальних підприємств — сьогодні

за різними оцінками їх понад 200-300, яка демонструє, що сектор соціального підприємництва поступово перетворюється на самодостатню підсистему ринкової економіки. Особливістю цього сектору є його виражена адаптивність, здатність до саморегуляції й прояв чіткої соціальної місії. Завдяки цьому соціальні підприємства забезпечують економічно вмотивовані й соціально ефективні рішення одразу в кількох напрямках: подолання безробіття, покращення демографічної ситуації, формування інклюзивного середовища, відновлення соціальної інфраструктури. Тому можна стверджувати, що соціальні підприємства стають ключовими агентами для післявоєнної відбудови та довгострокової стійкості українського суспільства.

Саме вони:

- сприяють формуванню нової зайнятості, орієнтованої на соціальні інновації;
- забезпечують можливості самореалізації для ветеранів, ВПО, людей з інвалідністю та молоді;
- створюють альтернативні можливості для регіонів, де економіка зруйнована війною;
- допомагають збалансувати демографічні та трудові диспропорції;
- зменшують навантаження на систему соціальної допомоги через розвиток економічної активності;
- відновлюють соціальну згуртованість і створюють нові форми солідарності між членами громад.

Таким чином, можна узагальнити, що сучасні соціальні виклики та загрози — війна, міграційні процеси, зростання напруги на ринку праці й поглиблення соціальної нерівності зробили соціальне підприємництво не просто сектором економіки, а важливим суспільним феноменом. Воно стало тим інститутом, який здатен швидко реагувати на події, мобілізувати ресурси громади, підтримувати найвразливіших та ефективно компенсувати недоліки державних механізмів соціальної політики.

Література:

1. Аналітична та статистична інформація Державної служби зайнятості. URL: https://www.dcz.gov.ua/opendata/dataset1?filter=%2Fapi%2F3%2Faction%2Fpackage_show%3Fid%3D000
2. Богацька Н. Перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2614>
3. Бойко Л. Соціальне підприємництво як ефективний підхід до вирішення соціальних проблем. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2024. № 20. С. 43—50.
4. Браунагель А. В. Стратегічні напрями розвитку соціального підприємництва в Україні. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Том 10. № 1. С. 170-175.
5. Валюс Л. Війна в Україні як каталізатор розвитку соціального підприємництва. Трансформаційна економіка. 2023. № 2 (02). С. 10—15.
6. Гурочкіна В., Браунагель А. Соціальні підприємства в умовах війни vs ринок праці та демографічна ситуація України. Сталий розвиток економіки. 2024. № 3 (50). С. 271—282.

7. Демографічна та соціальна статистика. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

8. Каширнікова І., Спіридонова К., Кірнос О. Соціальне підприємництво у сучасній Україні. Економічний простір. 2024. № 190. С. 62—65.

9. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Соціальне підприємництво: ефективний гібридний бізнес феномен. Економіка та суспільство. 2018. № 14. С. 461—466.

10. Міщенко С. Соціальне підприємництво: ефективний інструмент подолання безробіття. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. 2023. № 1 (38). С. 40—44.

11. Нагорна Н. С. Особливості розвитку соціального підприємництва в умовах воєнного стану Психологічні студії. 2023. № 2. С. 146—154.

12. Наумова М. О. Орієнтири державної політики стимулювання розвитку соціального підприємництва в Україні. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки". 2022. № 2 (106). С. 84—88.

13. Нечепуренко М. О. Соціальне підприємництво в Україні: Сутність та особливості становлення. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. № 3. С. 232—235. URL: <https://ujae.org.ua/sotsialne-pidpriyemnytstvo-v-ukrayini-sutnist-ta-osoblyvosti-stanovlennya/>

14. Рамський А. Соціальне підприємництво в Україні: аналіз нормативно-правової бази та перспективи розвитку. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3300>

15. Ревко А. Роль ключових стейкхолдерів у розвитку екосистеми соціального підприємництва регіонів України. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3097>

16. Савченко Т., Ніколюк О., Басюркіна Н. Стратегічне управління у сфері соціального підприємництва. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5032>

17. Що слід знати про соціальне підприємництво". Посібник. Підготовлено в рамках діяльності Проекту міжнародної технічної допомоги "Партнерство для розвитку міст" URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/social_entrepreneurship_guide-web-1.pdf

References:

1. State Employment Service of Ukraine (2026), "Analytical and statistical information", available at: https://www.dcz.gov.ua/opendata/dataset1?filter=%2Fapi%2F3%2Faction%2Fpackage_show%3Fid%3D000 (Accessed 15 Jan 2026).

2. Bohatska, N. (2023), "Prospects for the development of social entrepreneurship in Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 53, pp. 41—45, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2614> (Accessed 15 Jan 2026).

3. Bojko, L. (2024), "Social entrepreneurship as an effective approach to solving social problems", *Tavrijs'kyj naukovyj visnyk*. Seriya: *Ekonomika*, vol. 20, pp. 43—50.

4. Braunahel', A. V. (2025), "Strategic directions for the development of social entrepreneurship in Ukraine", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 10, no. 1, pp. 170—175.

5. Valius, L.O. (2023), "The war in Ukraine as a catalyst for the development of social entrepreneurship", *Transformatsiina ekonomika, Transformation Economy*, vol. 2 (02), pp. 10—15.

6. Hurochkina, V. and Braunahel, A. (2024), "Social Enterprises in Wartime Conditions VS Labor Market and Demographic Situation in Ukraine", *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol. 3 (50), pp. 271—282.

7. State Statistics Service of Ukraine (2026), "Demographic and Social Statistics", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 15 Jan 2026).

8. Kashyrynikova, I. Spiridonova, K. and Kirnos, O. (2024), "Social Entrepreneurship in Modern Ukraine", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 190, pp. 62—65.

9. Matviienko-Biliaieva, H. L. (2018), "Social entrepreneurship: an effective hybrid business phenomenon", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 14, pp. 461—466.

10. Mischenko, S. O. (2023), "Social entrepreneurship: an effective tool for overcoming unemployment", *Visnyk Pryazov's'koho Derzhavnoho Tekhnichnoho Universytetu*. Seriya: *Ekonomichni nauky*, vol. 1 (38), pp. 40—44.

11. Nahorna, N. S. (2023), "Peculiarities of the development of social entrepreneurship in martial law", *Psykhologichni studii*, vol. 2, pp. 146—154.

12. Naumova, M. O. (2022), "Guidelines of state policy to stimulate the development of social entrepreneurship in Ukraine", *Naukovyj visnyk Poltav's'koho universytetu ekonomiky i torhivli*. Seriya "Ekonomichni nauky", vol. 2 (106), pp. 84—88.

13. Nechepurenko, M. O. (2023), "Social entrepreneurship in Ukraine: The essence and peculiarities of its formation", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 8, no. 3, pp. 232—235.

14. Rams'kyj, A. (2023), "Social entrepreneurship in Ukraine: analysis of the regulatory framework and development prospects", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 58, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3300> (Accessed 15 Jan 2026).

15. Revko, A. (2023), "The role of key stakeholders in the development of the social entrepreneurship ecosystem in the regions of Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 56, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3097> (Accessed 15 Jan 2026).

16. Savchenko, T., Nikoliuk, O. and Basiurkina, N. (2024), "Strategic management in the field of social entrepreneurship", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 68, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5032> (Accessed 15 Jan 2026).

17. Smal', V. and Kokot', V. (2017), *Scho slid znaty pro sotsial'ne pidpriyemnytstvo [What to know about social entrepreneurship]*, *Partnerstvo dlia rozvytku mist*, Kyiv, Ukraine, available at: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/social_entrepreneurship_guide-web-1.pdf (Accessed 15 Jan 2026).

Стаття надійшла до редакції 26.01.2026 р.

І. В. Копчикова,
к. е. н., доцент, Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7752-1603>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.227

РЕЛЕВАНТНА ІНФОРМАЦІЯ В СИСТЕМІ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ПІДПРИЄМСТВА

I. Kopchykova,
PhD in Economics, Associate Professor,
Vinnytsia Institute of Trade and Economics SUTE

RELEVANT INFORMATION IN THE ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT
SYSTEM FOR ENTERPRISE REVENUE MANAGEMENT

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти формування обліково-аналітичного забезпечення управління доходами підприємства в умовах використання релевантної інформації. Обґрунтовано актуальність проблеми підвищення якості інформаційної бази управління доходами в умовах динамічного розвитку ринкової економіки, зростання інформаційних потоків і посилення конкурентного середовища. Визначено роль доходів як ключового показника ефективності діяльності підприємства та основи його фінансової стійкості, інвестиційної привабливості й конкурентоспроможності. Узагальнено наукові підходи до трактування сутності доходів і релевантної інформації, а також проаналізовано внесок вітчизняних науковців у розвиток теорії обліку та аналітичного забезпечення управління доходами. Розкрито зміст і характеристики релевантної та нерелевантної інформації в контексті прийняття управлінських рішень. Досліджено інформаційні можливості фінансового та управлінського обліку, економічного аналізу і бюджетування у формуванні релевантної інформації про доходи підприємства. Запропоновано порівняльну характеристику релевантної та нерелевантної інформації та наведено практичні приклади її використання в управлінні доходами. Обґрунтовано, що орієнтація на релевантну, прогнозну та альтернативну інформацію сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, оптимізації структури доходів і підвищенню ефективності доходуутворення. Сформульовано напрями вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення доходів підприємства з урахуванням вимог релевантності інформації.

The article explores theoretical and practical aspects of the formation of accounting and analytical support for enterprise revenue management in the context of the use of relevant information. The relevance of the problem of improving the quality of the revenue management information base in the context of the dynamic development of the market economy, the growth of information flows and the strengthening of the competitive environment is substantiated.

The role of income as a key indicator of the efficiency of an enterprise and the basis of its financial stability, investment attractiveness and competitiveness is determined. Scientific approaches to the interpretation of the essence of income and relevant information are summarized, and the contribution of domestic scientists to the development of accounting theory and analytical support for income management is analyzed.

The content and characteristics of relevant and irrelevant information in the context of making management decisions are disclosed. The information capabilities of financial and management accounting, economic analysis and budgeting in the formation of relevant information about the income of the enterprise are investigated.

A comparative characteristic of relevant and irrelevant information is proposed and practical examples of its use in revenue management are given. It is substantiated that focusing on relevant, predictive and alternative information contributes to increasing the validity of management decisions, optimizing the revenue structure and increasing the efficiency of revenue generation.

The directions for improving the accounting and analytical support of the enterprise's income are formulated, taking into account the requirements of information relevance, which provide for the integration of financial and management accounting, strengthening the analytical component and orientation of information flows to the needs of making management decisions. The feasibility of developing management accounting of income by responsibility centers, types of activity, products, clients and sales channels is substantiated in order to form information that reflects alternative options for management actions and their possible economic consequences.

Ключові слова: доходи, релевантна інформація, управління доходами, управлінський облік, фінансовий облік.

Key words: revenues, relevant information, revenue management, financial accounting, management accounting.

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

В умовах динамічного розвитку ринкової економіки, глобалізації бізнес-процесів та посилення конкурентного середовища особливої актуальності набуває проблема формування якісного обліково-аналітичного забезпечення доходів підприємства. Постійні зміни кон'юнктури ринку, зростання вимог з боку інвесторів, кредиторів і власників, а також ускладнення господарських операцій зумовлюють необхідність удосконалення інформаційної бази управління. Саме доходи виступають ключовим узагальнюючим показником ефективності діяльності суб'єкта господарювання, оскільки відображають результати виробничо-комерційної діяльності та визначають потенціал подальшого розвитку підприємства. Від рівня та структури доходів залежить фінансова стійкість підприємства, його платоспроможність, інвестиційна привабливість і здатність зберігати конкурентні позиції на ринку.

У сучасних умовах прийняття управлінських рішень дедалі більше орієнтується не на обсяг доступної інформації, а на її якість та корисність для конкретних управлінських цілей. У зв'язку з цим особливого значення набуває використання релевантної інформації, тобто такої, що є своєчасною, достовірною, повною та безпосередньо впливає на вибір альтернатив управління

доходами. Релевантна інформація дозволяє оцінити можливі наслідки управлінських рішень, спрогнозувати майбутні доходи, визначити найбільш ефективні напрями діяльності та мінімізувати ризики. Її застосування в системі обліково-аналітичного забезпечення сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і формуванню адаптивної політики управління доходами підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управління доходами підприємства в умовах зростання інформаційної невизначеності та необхідності використання релевантної інформації є предметом дослідження багатьох науковців у галузі бухгалтерського обліку, економічного аналізу та менеджменту.

Питання управління доходами через призму обліково-аналітичного забезпечення розкрито у статтях Поліщук О.М. "Обліково-аналітичне забезпечення управління доходами в аграрних підприємствах України" та Кононенко Л.В. "Трансформація системи обліково-аналітичного забезпечення як складової управління підприємством в умовах сталого розвитку та діджиталізації суспільства" У статтях розкрито системний характер обліково-аналітичного забезпечення та обґрунтовано необхідність інтеграції обліку, аналізу й внутрішньої звітності. Автори підкреслюють, що ефективне управ-

ління доходами можливе лише за умови використання інформації, орієнтованої на майбутні результати, а не виключно на ретроспективні показники [2,3].

У публікації Сулими М.О. та Гвінсадзе А.А. "Ефективне управління доходами, витратами і фінансовими результатами підприємства" розглянуто комплексний підхід до управління фінансовими результатами, де доходи виступають центральним елементом. Автори доводять, що обґрунтованість управлінських рішень значною мірою залежить від якості інформаційної бази, сформованої системами обліку та аналізу, що є особливо важливим в умовах зростання конкуренції та нестабільності ринкового середовища [4].

У наукових публікаціях Ткаченко Н.М., Яловега Л.В., Лега О.В., Прийдак Т.Б. значна увага приділяється аналітичному забезпеченню управління доходами. Автори підкреслюють, що аналіз доходів має базуватися не лише на ретроспективних даних фінансової звітності, а й на прогнозній та релевантній інформації, яка відображає можливі сценарії розвитку діяльності підприємства [5, 6].

Доповнює науковий дискурс дослідження "Управління підприємством в умовах невизначеності та кризи", у якому обґрунтовано необхідність використання прогнозної та сценарної інформації для управління фінансовими результатами. Авторка акцентує увагу на обмеженості використання виключно історичних даних та важливості релевантної інформації в умовах невизначеності [1].

Аналіз наукових публікацій дає змогу виділити такі ключові підходи:

- 1) доходи розглядаються як центральний об'єкт управління фінансовими результатами;
- 2) релевантна інформація трактується як основа ефективних управлінських рішень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад та визначення практичних підходів до формування обліково-аналітичного забезпечення управління доходами підприємства на основі використання релевантної інформації з метою підвищення обґрунтованості управлінських рішень та ефективності доходуотворення.

Для досягнення поставленої мети в статті передбачається вирішення таких завдань:

1. Обґрунтувати роль релевантної інформації у процесі прийняття управлінських рішень щодо формування та оптимізації доходів.
2. Визначити склад і характеристики релевантної та нерелевантної інформації в контексті управління доходами підприємства.
3. Дослідити інформаційні можливості фінансового та управлінського обліку, економічного аналізу і бюджетування у формуванні релевантної інформації про доходи.
4. Надати порівняльну характеристику релевантної та нерелевантної інформації та проілюструвати її практичне значення для управління доходами.
5. Сформулювати напрями вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення доходів підприємства з урахуванням вимог релевантності інформації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Обліково-аналітичне забезпечення доходів підприємства являє собою систему збору, обробки, узагальнення та аналізу інформації про доходи, яка формується на основі даних фінансового, управлінського та податкового обліку з метою підтримки управлінських рішень.

Облікова інформація як різновид економічної інформації, характеризується базовими критеріями: точністю, оперативністю, достовірністю та проходить такі етапи перетворення: формування на основі первинних документів; групування у регістрах бухгалтерського обліку; обробка та аналіз даних; узагальнення у звітності [8].

Основними елементами такої системи є: первинний облік доходів, фінансовий облік і звітність, управлінський облік доходів за центрами відповідальності, економічний аналіз доходів, внутрішня звітність для потреб менеджменту.

Для забезпечення релевантності інформації щодо доходів доцільно поєднувати інструменти різних видів обліку (фінансового, управлінського), аналізу (факторний аналіз, трендовий аналіз, аналіз беззбитковості) та бюджетування доходів.

Інтеграція цих інструментів сприяє підвищенню оперативності та обґрунтованості управлінських рішень.

Ефективність обліково-аналітичного забезпечення визначається не лише обсягом інформації, а насамперед її якістю та релевантністю для конкретних управлінських цілей.

Релевантна інформація — це інформація, яка стоїть майбутніх рішень, змінюється залежно від обраної альтернативи та дає змогу оцінити економічні наслідки управлінських дій.

Релевантна інформація відіграє ключову роль у системі управління доходами підприємства, оскільки саме вона забезпечує обґрунтованість і результативність управлінських рішень. Під релевантною інформацією розуміють таку інформацію, яка безпосередньо пов'язана з процесом прийняття рішень, орієнтована на майбутнє та здатна впливати на вибір конкретної управлінської альтернативи. Вона не є статичною, а змінюється залежно від обраного варіанта дій, що дає змогу менеджменту оцінити можливі економічні наслідки управлінських рішень щодо формування, зміни або оптимізації доходів.

В практиці управління доходами релевантною вважається інформація, яка дозволяє глибоко проаналізувати джерела та умови їх формування. Зокрема, важливе значення має інформація про структуру доходів за видами діяльності, що дає змогу визначити найбільш прибуткові напрями та оцінити доцільність їх подальшого розвитку. Не менш значущою є інформація про маржинальний дохід, яка використовується для прийняття рішень щодо ціноутворення, асортиментної політики та вибору оптимального обсягу виробництва й реалізації продукції.

Особливу роль у системі релевантної інформації відіграють показники дохідності окремих продуктів, клієнтів або каналів збуту, оскільки вони дозволяють ідентифікувати найбільш ефективні сегменти ринку та сконцентрувати управлінські зусилля саме на них. Крім

Таблиця 1. Порівняльна характеристика релевантної та нерелевантної інформації

Критерій	Релевантна інформація	Нерелевантна інформація
Зв'язок з управлінським рішенням	Безпосередньо впливає на вибір альтернативи	Не впливає на прийняття конкретного рішення
Орієнтація в часі	Переважає майбутня або прогнозна	Минулого періоду (історична)
Змінність	Змінюється залежно від обраного варіанта дій	Не змінюється незалежно від рішення
Альтернативність	Враховується лише за наявності альтернатив	Однакова для всіх альтернатив
Економічний зміст	Відображає майбутні доходи, витрати, вигоди	Включає безповоротні витрати, архівні дані
Призначення	Використовується для планування, прогнозування, вибору	Має довідковий або звітний характер
Цінність для менеджменту	Висока	Низька або відсутня

того, релевантною є інформація про тенденції зміни доходів у динаміці, яка слугує основою для прогнозування майбутніх фінансових результатів і розробки стратегічних рішень. Важливим елементом також є дані про фактори впливу на формування доходів, зокрема цінові, обсягові, маркетингові, логістичні та зовнішньо-економічні чинники.

Водночас використання нерелевантної інформації, такої як історичні показники доходів без урахування можливих змін, безповоротні або вже понесені витрати, може суттєво спотворити управлінські висновки. Орієнтація виключно на минулі дані без їх адаптації до майбутніх умов часто призводить до помилкових управлінських рішень, неефективної політики доходотворення та зниження конкурентоспроможності підприємства. Тому відбір і використання саме релевантної інформації є необхідною умовою ефективного управління доходами в сучасному економічному середовищі.

Розглянемо характеристики релевантної та нерелевантної інформації у порівняльному вигляді (табл. 1).

Релевантною є та інформація, яка впливає на прийняття управлінських рішень щодо формування або зміни доходів.

Прикладами такої інформації може бути:

- прогнозований обсяг доходів від запуску нового продукту;
- очікувана ціна реалізації продукції за різними каналами збуту;
- маржинальний дохід за окремими товарами або клієнтами;
- додатковий дохід від укладення нового контракту;
- зміна доходів у разі підвищення або зниження цін;
- доходи, які будуть отримані при зміні асортименту;
- очікувані доходи від розширення ринку збуту;
- альтернативні варіанти доходів при виборі різних стратегій продажу;
- вплив рекламної кампанії на обсяг реалізації та доходи;
- сезонні коливання доходів, що враховуються при плануванні.

Нерелевантною є інформація, яка не змінюється залежно від управлінського рішення або стосується минулих подій. Прикладами такої інформації можуть бути:

- доходи, отримані в минулих звітних періодах;
- фактична виручка минулого року, якщо вона не впливає на вибір альтернатив;
- бухгалтерські дані про доходи, які вже визнані та не можуть бути змінені;
- історичні показники продажів без урахування майбутніх змін;
- заплановані доходи, які вже не можуть бути скориговані;
- середній рівень доходів за попередні роки без прогнозової складової;
- загальний обсяг доходів підприємства, якщо він однаковий для всіх альтернатив;
- доходи, не пов'язані з поточним управлінським рішенням;
- інформація довідкового характеру, що не використовується в аналізі альтернатив.

Наприклад, підприємство приймає рішення про випуск нової лінії продукції.

Релевантною інформацією в даному випадку будуть — очікувані доходи від нової лінії, приріст загального доходу та доходи за альтернативними сценаріями запуску.

Нерелевантною інформацією буде — дохід від старої продукції в минулому році та загальна сума доходів за минулий період без прогнозу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Обліково-аналітичне забезпечення доходів підприємства в умовах використання релевантної інформації є ключовим чинником ефективного управління фінансовими результатами. Формування релевантної, своєчасної та достовірної інформації про доходи дає змогу підприємству адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати структуру доходів та підвищувати конкурентоспроможність. Подальший розвиток

системи обліково-аналітичного забезпечення має ґрунтуватися на інтеграції обліку, аналізу та стратегічного управління.

З метою підвищення якості релевантної інформації щодо доходів підприємства доцільно:

- впроваджувати сучасні інформаційні системи обліку та аналітики;
- розширювати використання управлінського обліку;
- формувати внутрішню звітність, орієнтовану на потреби менеджменту;
- забезпечувати взаємозв'язок між обліковими даними та стратегічними цілями підприємства;
- підвищувати кваліфікацію фахівців з обліку й аналізу.

Література:

1. Грабовська І. (2024). Управління підприємством в умовах невизначеності та кризи. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. № 336 (6). С. 105—111. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-15>

2. Кононенко Л. В., Ніколаєва С. П. (2022). Трансформація системи обліково-аналітичного забезпечення як складової управління підприємством в умовах сталого розвитку та діджиталізації суспільства. Економічний простір. 2022. № 177. С. 69—75. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/177-12>

3. Поліщук О. М. Обліково-аналітичне забезпечення управління доходами в аграрних підприємствах України. Економічний простір. 2020. № 154. С. 231—234. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-43>

4. Сулима М.О., Гвінсадзе А.А. Ефективне управління доходами, витратами і фінансовими результатами підприємства. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2024. № 1 (13). С. 188—199. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/270/220>

5. Ткаченко Т.П., Тульчинська С.О., Бойчук Д. В. Управління доходами на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 3. URL: http://www.economy-nayka.com.ua/index.php/pdf/2_2020/6?op=1&z=6192

6. Яловега Л.В., Лега О.В., Прийдак Т.Б. Управлінські рішення: аналіз релевантності облікової інформації. Причорноморські економічні студії. 2022. Вип. 74. С. 227—233. URL: https://bses.in.ua/journals/2022/74_2022/36.pdf

References:

1. Hrabov'ska, I. (2024), "Managing a business in times of uncertainty and crisis", Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, vol. 336 (6), pp. 105-111. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-15>

2. Kononenko, L. V. and Nikolaieva, S. P. (2022), "Transformation of the System of Accounting and Analytical Support as a Component of Enterprise Management in the Context of Sustainable Development and Digitalization of Society", Ekonomichnyi prostir, vol. 177, pp. 69—75. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/177-12>

3. Polischuk, O.M. (2020), "Accounting and analytical support of income management in agricultural enterprises of Ukraine", Ekonomichnyi prostir, vol. 154, pp. 231—234. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-43>

4. Sulyma, M.O. and Hvinsadze, A.A. (2024), "Effective management of revenues, expenses and financial results of an enterprise", European scientific journal of Economic and Financial innovation, vol. 1 (13), pp. 189—198 available at: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/270/220> (Accessed 15 Jan 2026).

5. Tkachenko, T.P., Tulchynska, S.O. and Boichuk D.V. (2018), "Revenue Management in an Enterprise", Efektyvna ekonomika, vol. 3, available at: http://www.economy-nayka.com.ua/index.php/pdf/2_2020/6?op=1&z=6192 (Accessed 15 Jan 2026).

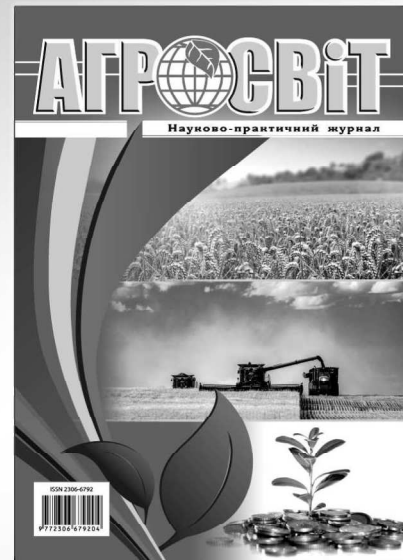
6. Yaloveha, L.V., Leha, O.V. and Pryjda, T.B. (2022), "Management decisions: analysis of the relevance of accounting information", Prychornomors'ki ekonomichni studii, vol. 74, pp. 227—233, available at: https://bses.in.ua/journals/2022/74_2022/36.pdf (Accessed 15 Jan 2026).

Стаття надійшла до редакції 29.01.2026 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

Т. Г. КИТАЙЧУК,

к. е. н., доцент, кафедра обліку та оподаткування, Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8171-1220>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.232

ІНТЕГРОВАНА ЗВІТНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ВОЄННИМИ РИЗИКАМИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Т. Кутаїчук,

PhD in Economics, Associate Professor of the Accounting and Taxation,

Vinnitsia Institute of Trade and Economic of Kyiv National University of Trade and Economics, Vinnitsia

INTEGRATED REPORTING AS A TOOL FOR MANAGING WAR-RELATED RISKS AND ENHANCING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF ENTERPRISES IN UKRAINE

У статті досліджено роль інтегрованої звітності як інструменту управління воєнними ризиками та підвищення інвестиційної привабливості підприємств в Україні в умовах повномасштабної війни. Обґрунтовано, що воєнні ризики мають комплексний характер і впливають на всі види капіталу підприємства, що потребує їх системного розкриття у межах інтегрованої звітності. Проведено контент-аналіз корпоративних звітів українських підприємств реального сектору економіки, за результатами якого встановлено переважно описовий характер розкриття воєнних ризиків та недостатній зв'язок із стратегічними й інвестиційними рішеннями. Запропоновано авторську класифікацію воєнних ризиків у контексті інтегрованої звітності та визначено напрями її вдосконалення з урахуванням потреб інвесторів і процесів євроінтеграції. Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробленні комплексного підходу до класифікації воєнних ризиків у системі інтегрованої звітності з урахуванням інвестиційного аспекту та специфіки функціонування підприємств в умовах війни.

The article examines integrated reporting as an effective tool for managing war-related risks and enhancing the investment attractiveness of enterprises in Ukraine under conditions of full-scale war. It is substantiated that military risks represent a complex and multidimensional phenomenon that affects all types of capital involved in the value creation process, including financial, manufactured, human, social, intellectual, and natural capital. In this context, integrated reporting provides a comprehensive framework for disclosing the impact of war-related risks on business models, strategic objectives, and long-term sustainability.

The study is based on a qualitative content analysis of annual, non-financial, and integrated reports of leading Ukrainian enterprises operating in key sectors of the economy. The results indicate that although most companies acknowledge the significant impact of the war on their activities, the disclosure of war-related risks remains largely fragmented and descriptive. In many cases, such risks are not sufficiently linked to strategic responses, risk management systems, or investment decision-making processes, which limits the analytical value of corporate reporting for investors and creditors.

To address these challenges, the article proposes an author's classification of war-related risks adapted to the integrated reporting framework and oriented toward the information needs of investors and other stakeholders. The proposed classification enables a structured presentation of operational, financial, logistical, human, reputational, environmental, and strategic risks arising from military actions and facilitates a clearer understanding of their implications for enterprise resilience and long-term value creation.

Furthermore, the study identifies key directions for improving integrated reporting practices in Ukraine, including the systematic disclosure of war-related risks, strengthening the linkage between risks and strategic objectives, combining qualitative and quantitative indicators, and aligning reporting practices with European sustainability reporting requirements. The implementation of these recommendations is expected to enhance transparency, reduce information asymmetry, and contribute to increasing investor confidence in Ukrainian enterprises during the war and post-war recovery period.

Ключові слова: інтегрована звітність, воєнні ризики, інвестиційна привабливість, стейкхолдери, стійкість бізнесу, ESG.

Key words: integrated reporting, war-related risks, investment attractiveness, stakeholders, business resilience, sustainability reporting.

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

Повномасштабна війна в Україні суттєво змінила умови функціонування вітчизняних підприємств, загостривши проблему управління ризиками, забезпечення фінансової стійкості та збереження інвестиційної привабливості бізнесу. В умовах високого рівня невизначеності особливого значення набуває прозорість корпоративної звітності та здатність підприємств надавати зацікавленим сторонам комплексну інформацію про ризики, стратегію розвитку та перспективи відновлення.

Інтегрована звітність дедалі частіше розглядається як ефективний інструмент комунікації з інвесторами та іншими стейкхолдерами. Вона дозволяє відобразити вплив воєнних ризиків на всі види капіталу підприємства, а також продемонструвати управлінські рішення, спрямовані на забезпечення його довгострокової стійкості.

Попри зростання наукового інтересу до проблем інтегрованої звітності, питання розкриття воєнних ризиків та їх впливу на інвестиційну привабливість підприємств в Україні залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює актуальність обраної теми.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДЖЕРЕЛ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика інтегрованої звітності останніми роками набуває все більшої уваги як у вітчизняних, так і в зарубіжних наукових дослідженнях, що зумовлено зростанням потреби інвесторів, міжнародних фінансових організацій, громадськості у комплексній, прозорій та релевантній інформації про діяльність підприємств.

Суттєвий внесок у розвиток теоретико-методологічних засад інтегрованої звітності здійснено у працях вітчизняних науковців. Так, у дослідженні Я. Крупки [1]

інтегрована звітність розглядається як цілісна система обліково-інформаційного забезпечення управління підприємством, що поєднує фінансові та нефінансові показники, орієнтовані на довгострокове створення вартості. Автор обґрунтовує роль інтегрованої звітності у підвищенні прозорості діяльності підприємств та якості управлінських рішень, наголошуючи на її значенні для інвесторів та інших зацікавлених сторін.

Проблеми нормативно-правового регулювання корпоративної звітності зі сталого розвитку в Україні досліджено у роботі О. Sushch та R.-M. Ballardini [2]. Автори аналізують чинний стан правового забезпечення нефінансової та інтегрованої звітності, а також перспективи імплементації європейських підходів у національну практику. У роботі підкреслюється, що гармонізація українського законодавства з вимогами ЄС створює передумови для підвищення інвестиційної привабливості підприємств, проте потребує адаптації звітності до специфічних ризиків, притаманних українській економіці в умовах війни.

Практичні аспекти впровадження Директиви ЄС щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку (CSRD) в діяльність українських компаній розглядаються у дослідженні О. Фоміної [3]. Науковиця акцентує увагу на зростанні ролі нефінансової та інтегрованої звітності як інструменту комунікації з інвесторами, кредиторами та іншими стейкхолдерами. Водночас у роботі зазначається, що українські підприємства лише частково готові до системного розкриття ризиків і стратегічних відповідей на них, що обмежує можливості використання звітності для прийняття інвестиційних рішень.

Вагоме значення для формування сучасної моделі корпоративної звітності в Україні має звіт Європейської Комісії Ukraine Report 2025, у якому визначено ключові напрями адаптації українського законодавства до вимог ЄС, зокрема у сфері звітності зі сталого розвитку [4]. У документі наголошується на необхідності за-

безпечення прозорості діяльності підприємств, розкриття ризиків і впливів, а також підвищення довіри інвесторів у контексті післявоєнного відновлення економіки України.

Питання розвитку ESG та нефінансової звітності в Україні також розглядаються у публікаціях економічних видань, зокрема у журналі "Бізнес Інформ", де аналізуються етапи впровадження сталих звітів, інституційні передумови та проблеми аудиту нефінансової інформації. У дослідженнях зазначається, що інвестори дедалі більше враховують нефінансові фактори при оцінюванні ризиків і перспектив бізнесу, що актуалізує потребу в інтегрованому підході до розкриття інформації [5].

Окремий напрям наукових досліджень пов'язаний зі структурою та змістом звіту про управління як складової системи корпоративної звітності. У праці А. Озерана обгрунтовано пропозиції щодо вдосконалення структури звіту про управління з урахуванням вимог Директиви (EU) 2022/2464, зокрема щодо розкриття інформації про сталий розвиток і ризики діяльності підприємства [6]. Автор наголошує на необхідності комплексного висвітлення факторів невизначеності, що впливають на результати діяльності та довгострокову стійкість бізнесу.

Узагальнення результатів аналізу наукових публікацій свідчить, що, незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених інтегрованій та нефінансовій звітності, питання розкриття воєнних ризиків та їх впливу на інвестиційну привабливість підприємств в Україні залишаються недостатньо висвітленими. Це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у напрямі розроблення методичних підходів до формування інтегрованої звітності з урахуванням специфіки воєнних ризиків та потреб інвесторів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обгрунтування ролі інтегрованої звітності як інструменту управління воєнними ризиками та підвищення інвестиційної привабливості українських підприємств в умовах воєнної та післявоєнної економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах повномасштабної війни в Україні діяльність підприємств супроводжується суттєвим зростанням рівня невизначеності та трансформацією традиційної системи ризиків. Воєнні ризики набувають комплексного характеру, впливаючи не лише на фінансові результати, а й на всі види капіталу підприємства, що формують його здатність створювати вартість у коротко— та довгостроковій перспективі. За таких умов інтегрована звітність виступає ефективним інструментом системного розкриття інформації про ризики та управлінські рішення, спрямовані на забезпечення стійкості бізнесу й збереження інвестиційної привабливості.

На відміну від традиційної фінансової звітності, інтегрована звітність дозволяє відобразити причинно-наслідкові зв'язки між воєнними ризиками, стратегією

підприємства, використанням ресурсів і результатами діяльності. Це особливо важливо для інвесторів та кредиторів, які в умовах війни оцінюють не лише поточний фінансовий стан підприємства, а й його здатність адаптуватися до кризових умов, забезпечувати безперервність діяльності та реалізовувати стратегії відновлення.

Складно повірити, що такий різнобічний обсяг фінансової та нефінансової інформації вдасться звести в систему бухгалтерського обліку. Проте потреба в інтеграції різних інформаційних систем з виходом на узагальнену інтегровану звітність беззаперечна [1].

У процесі дослідження встановлено, що воєнні ризики мають міждисциплінарний характер і не можуть бути зведені лише до фінансових або операційних загроз. Вони охоплюють широкий спектр факторів: від фізичного знищення активів і порушення логістичних ланцюгів до втрати людського капіталу, репутаційних ризиків та екологічних збитків. Така багатовимірність зумовлює необхідність їх класифікації з урахуванням інформаційних потреб ключових стейкхолдерів, переслідуючи інвесторів.

З позицій інтегрованої звітності воєнні ризики доцільно розглядати у взаємозв'язку з концепцією шести капіталів (фінансового, виробничого, інтелектуального, людського, соціального та природного), оскільки саме через ці капітали війна впливає на процес створення вартості підприємства. Відповідно, розкриття інформації про воєнні ризики має здійснюватися не фрагментарно, а системно, з чітким обгрунтуванням їх впливу на стратегічні цілі, бізнес-модель та інвестиційну привабливість.

З метою формування науково обгрунтованого підходу до розкриття воєнних ризиків в інтегрованій звітності у межах дослідження нами розроблено класифікацію воєнних ризиків, орієнтовану на потреби інвесторів та інших стейкхолдерів (Табл. 1). Запропонована класифікація дозволяє структурувати інформацію про ризики, визначити напрями управлінського реагування та забезпечити підвищення прозорості звітності.

Запропонована класифікація воєнних ризиків має практичну цінність для формування інтегрованої звітності підприємств в Україні, оскільки дозволяє:

- систематизувати воєнні ризики за ключовими напрямками впливу на діяльність підприємства;
- забезпечити зв'язок між ризиками, капіталами та процесом створення вартості;
- підвищити релевантність інтегрованої звітності для інвесторів та кредиторів;
- обгрунтувати управлінські рішення щодо мінімізації ризиків і підвищення стійкості бізнесу.

З метою оцінювання практики розкриття воєнних ризиків у корпоративній звітності українських підприємств у межах дослідження ми провели контент-аналіз нефінансових, інтегрованих та річних звітів провідних компаній реального сектору економіки України. До вибірки увійшли великі та середні підприємства, що продовжували господарську діяльність у 2022-2024 роках та публічно оприлюднювали звітність на офіційних вебресурсах, зокрема це Метінвест, ДТЕК, холдинг "Кернел", Миронівський хлібопродукт, "Нафтогаз груп". Зазначені компанії характеризуються значним впливом

Таблиця 1. Класифікація воєнних ризиків підприємств у контексті інтегрованої звітності

Група воєнних ризиків	Зміст ризику	Вплив на капітали підприємства	Інформаційні запити інвесторів
Операційні	Зупинка або обмеження виробництва, руйнування виробничих потужностей, перебої з енергопостачанням	Виробничий, фінансовий	Чи здатне підприємство забезпечити безперервність діяльності?
Логістичні	Порушення ланцюгів постачання, блокування маршрутів, зростання транспортних витрат	Виробничий, фінансовий	Наскільки стабільними є постачання та канали збуту?
Фінансові	Втрата доходів, валютні коливання, обмежений доступ до фінансування	Фінансовий	Який рівень ліквідності та фінансової стійкості?
Кадрові	Мобілізація працівників, міграція персоналу, дефіцит кваліфікованих кадрів	Людський, інтелектуальний	Чи збережено ключові компетенції та управлінський потенціал?
Репутаційні	Порушення зобов'язань, негативне сприйняття стейкхолдерами, інформаційні атаки	Соціальний	Чи зберігається довіра інвесторів і партнерів?
Правові та регуляторні	Зміни законодавства, воєнні обмеження, санкційні ризики	Фінансовий, соціальний	Чи дотримується підприємство вимог регуляторів?
Екологічні	Забруднення довкілля, руйнування екосистем унаслідок бойових дій	Природний	Які екологічні наслідки та зобов'язання має підприємство?
Стратегічні	Неможливість реалізації стратегії розвитку, відкладення інвестиційних проєктів	Усі види капіталу	Чи має бізнес чітку стратегію відновлення та зростання?

Джерело: розроблено автором.

воєнних ризиків на їхню діяльність, публічність звітності та орієнтацією на інвесторів, що забезпечує релевантність і репрезентативність вибірки.

Методологічною основою дослідження став якісний контент-аналіз, який передбачав ідентифікацію та систематизацію інформації щодо воєнних ризиків, способів їх опису, а також управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкості бізнесу. Аналіз здійснювався за такими критеріями:

1. наявність окремого розділу або підрозділу, присвяченого впливу війни;
2. ідентифікація ключових воєнних ризиків;
3. зв'язок ризиків зі стратегією та бізнес-моделлю;
4. розкриття заходів з управління ризиками;
5. орієнтація інформації на потреби інвесторів.

Результати контент-аналізу свідчать, що більшість українських підприємств визнають війну як ключовий фактор зовнішнього середовища, однак рівень деталізації розкриття воєнних ризиків суттєво відрізняється. У переважній частині звітів інформація про війну подається у вигляді описових узагальнень, зосереджених на констатації негативного впливу бойових дій на виробничу діяльність, логістику та фінансові результати.

Найбільш поширеними серед ідентифікованих ризиків є операційні та логістичні ризики, пов'язані з руйнуванням інфраструктури, перебоями з постачанням сировини та готової продукції, а також зростанням витрат. Водночас кадрові ризики, зумовлені мобілізацією та міграцією працівників, хоча й згадуються у звітах, здебільшого не супроводжуються кількісними оцінками або довгостроковими управлінськими планами.

Фінансові ризики у звітності підприємств розкриваються більш системно, зокрема через показники ліквідності, платоспроможності та структури капіталу. Проте лише окремі компанії пов'язують фінансові ризики безпосередньо з воєнними подіями, розглядаючи їх у контексті валютної нестабільності, обмеженого доступу до фінансування та зростання вартості капіталу.

Важливим результатом аналізу є те, що репутаційні, екологічні та стратегічні воєнні ризики залишаються найменш розкритими у корпоративній звітності. Інформація щодо екологічних наслідків війни або впливу бойових дій на довгострокову стратегію розвитку під-

приємств, як правило, має фрагментарний характер і не інтегрується у загальну логіку створення вартості.

Разом із тим у звітності окремих підприємств простежуються елементи інтегрованого підходу, зокрема спроби пов'язати воєнні ризики з ключовими видами капіталу, соціальною відповідальністю бізнесу та планами відновлення. Такі практики свідчать про поступове усвідомлення ролі інтегрованої звітності як інструменту комунікації з інвесторами та іншими стейкхолдерами в умовах війни.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що на сьогодні практика розкриття воєнних ризиків українськими підприємствами перебуває на етапі становлення. Наявні підходи мають переважно описовий характер і не забезпечують повною мірою інформаційні потреби інвесторів щодо оцінювання стійкості бізнесу та перспектив його розвитку. Це підтверджує доцільність подальшого вдосконалення інтегрованої звітності шляхом систематизації воєнних ризиків і поглиблення їх зв'язку зі стратегією та інвестиційною привабливістю підприємств.

Результати проведеного дослідження та контент-аналіз корпоративної звітності українських підприємств дозволяють визначити основні напрями вдосконалення інтегрованої звітності з урахуванням специфіки воєнних ризиків та інформаційних потреб інвесторів і інших стейкхолдерів.

По-перше, доцільним є виокремлення воєнних ризиків як самостійної категорії у структурі інтегрованої звітності. У більшості проаналізованих звітів інформація про війну подається фрагментарно або розпорошено між різними розділами. Запровадження системного підходу до розкриття воєнних ризиків дозволить підвищити прозорість звітності та забезпечити цілісне сприйняття впливу війни на діяльність підприємства.

По-друге, важливим напрямом є посилення зв'язку між воєнними ризиками та стратегічними цілями підприємства. В інтегрованій звітності доцільно відображати не лише перелік ризиків, а й управлінські рішення щодо їх мінімізації, адаптації бізнес-моделі та реалізації стратегій відновлення. Такий підхід сприятиме формуванню довіри інвесторів і підвищенню інвестиційної привабливості підприємств.

По-третє, інтегрована звітність має забезпечувати відображення впливу воєнних ризиків на всі види капіталу підприємства, зокрема людський, соціальний та природний. В умовах війни саме нефінансові аспекти діяльності значною мірою визначають здатність бізнесу до довгострокового функціонування, що зумовлює необхідність їх системного розкриття.

По-четверте, з метою підвищення аналітичної цінності інтегрованої звітності доцільно поєднувати якісні описи воєнних ризиків із кількісними показниками, зокрема індикаторами фінансової стійкості, безперервності діяльності та ефективності ризик-менеджменту. Це дозволить інвесторам більш обґрунтовано оцінювати рівень ризик-премії та перспективи вкладення капіталу.

По-п'яте, важливим напрямом є гармонізація інтегрованої звітності українських підприємств із європейськими вимогами у сфері звітності зі сталого розвитку. Адаптація положень CSRD та стандартів ESRS з урахуванням воєнного контексту сприятиме підвищенню порівнянності звітності, розширенню доступу до міжнародних джерел фінансування та інтеграції українського бізнесу у європейський економічний простір.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті досліджено роль інтегрованої звітності як інструменту управління воєнними ризиками та підвищення інвестиційної привабливості підприємств в Україні. Обґрунтовано, що в умовах повномасштабної війни інтегрована звітність набуває особливого значення як засіб забезпечення прозорості, підзвітності та довіри з боку інвесторів, кредиторів і інших стейкхолдерів.

У ході дослідження встановлено, що воєнні ризики мають комплексний характер і впливають на всі види капіталу підприємства, що зумовлює необхідність їх системного розкриття у межах інтегрованої звітності. Контент-аналіз корпоративних звітів українських компаній засвідчив, що практика розкриття воєнних ризиків наразі перебуває на етапі становлення та характеризується переважно описовим підходом і недостатнім зв'язком зі стратегічними цілями та інвестиційними рішеннями.

На основі отриманих результатів запропоновано напрями вдосконалення інтегрованої звітності підприємств в умовах війни, спрямовані на підвищення її релевантності для інвесторів та інших зацікавлених сторін. Реалізація запропонованих підходів сприятиме зміцненню фінансової стійкості бізнесу, зниженню інформаційної асиметрії та формуванню передумов для залучення інвестицій у процесі післявоєнного відновлення економіки України.

Література:

1. Крупка Я. Інтегрована звітність та її обліково-інформаційне забезпечення. Вісник економіки. 2023. № 4. С. 67—81. DOI: 10.35774/visnyk2023.04.067. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/download/1540/1677/3151> (дата звернення: 20.01.2026).

2. Sushch O., Ballardini R.-M. Corporate reporting on sustainable development in Ukraine: analysis of the current

state of legal regulation and prospects for implementation. Law and Innovative Society. 2025. № 2 (25). P. 10—24. DOI: 10.37772/2309-9275-2025-2(25)-1. URL: <https://apir.org.ua/lais/article/download/482/397> (дата звернення: 30.01.2026).

3. Fomina O. CSRD implementation in the Ukrainian corporations practice. Foreign trade: economics, finance, law. 2025. URL: <https://journals.knute.edu.ua/foreign-trade/article/view/2240> (дата звернення: 30.01.2026).

4. European Commission. Ukraine Report 2025 (Enlargement package). Brussels, 2025. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/17115494-8122-4d10-8a06-2cf275eecd7_en?filename=ukraine-report-2025.pdf (дата звернення: 25.01.2026).

5. ESG / нефінансова звітність в Україні: етапи впровадження та аудит сталих звітів. БізнесІнформ. 2025. URL: <https://oaji.net/pdf.html?n=2023%2F727-1764231057.pdf> (дата звернення: 30.01.2026).

6. Озеран А. Інформація про сталий розвиток у звіті про управління: пропозиції щодо структури з урахуванням Директиви (EU) 2022/2464. Сталый розвиток економіки. 2024. № 2(49). URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/download/975/934> (дата звернення: 20.01.2026).

References:

1. Krupka, Ya. (2023), "Integrated reporting and its accounting and information support", Visnyk ekonomiky, vol. 4, pp. 67—81, available at: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/download/1540/1677/3151> (Accessed 20 January 2026). DOI: 10.35774/visnyk2023.04.067.

2. Sushch, O. and Ballardini, R.-M. (2025), "Corporate reporting on sustainable development in Ukraine: analysis of the current state of legal regulation and prospects for implementation", Law and Innovative Society, vol. 2(25), pp. 10—24, available at: <https://apir.org.ua/lais/article/download/482/397> (Accessed 30 January 2026). DOI: 10.37772/2309-9275-2025-2(25)-1.

3. Fomina, O. (2025), "CSRD implementation in the Ukrainian corporations' practice", Foreign trade: economics, finance, law, available at: <https://journals.knute.edu.ua/foreign-trade/article/view/2240> (Accessed 30 January 2026).

4. European Commission (2025), "Ukraine Report 2025 (Enlargement package)", available at: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/17115494-8122-4d10-8a06-2cf275eecd7_en?filename=ukraine-report-2025.pdf (Accessed 25 January 2026).

5. Zamaslo, O. T. and Burkalo, Yu. M. (2025), "ESG non-financial reporting in Ukraine: stages of implementation and audit of sustainability reports" BiznesInform, available at: <https://oaji.net/pdf.html?n=2023%2F727-1764231057.pdf> (Accessed 30 January 2026).

6. Ozeran, A. (2024), "Information on sustainable development in the management report: proposals for the structure considering Directive (EU) 2022/2464", Stalyi rozvytok ekonomiky, vol. 2(49), available at: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/download/975/934> (Accessed 20 January 2026).

Стаття надійшла до редакції 30.01.2026 р.

УДК 005.94:004

Г. Й. Лучко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри управління проектами,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3583-0923>
В. А. Лапотков,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7032-6785>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.237

УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КОМПАНІЙ В ІТ-СЕКТОРІ: ВИКЛИКИ І ПЕРСПЕКТИВИ

H. Luchko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department
of Project Management, Lviv Polytechnic National University
V. Lapotkov,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

MANAGEMENT OF THE INTELLECTUAL POTENTIAL OF COMPANIES
IN THE IT SECTOR: CHALLENGES AND PROSPECTS

У статті розглянуто управління інтелектуальним потенціалом компаній ІТ-сектору як ключову передумову їхньої конкурентоспроможності та сталого розвитку в умовах цифрової економіки. Обґрунтовано, що інтелектуальний потенціал формується сукупністю людського капіталу, організаційних знань, інноваційних можливостей і нематеріальних активів, які визначають здатність компаній швидко адаптуватися до технологічних змін. Проаналізовано основні виклики управління інтелектуальним потенціалом, зокрема залучення й утримання талантів, неперервне навчання персоналу, управління знаннями, розвиток інноваційної корпоративної культури та захист інтелектуальної власності. Особливу увагу приділено впливу цифрової трансформації, штучного інтелекту та відкритих інновацій на формування нових управлінських підходів в ІТ-компаніях. Визначено перспективи розвитку систем управління інтелектуальним потенціалом, пов'язані з упровадженням гнучких організаційних моделей, інвестиціями в освіту й розвиток компетенцій співробітників та інтеграцією сучасних цифрових інструментів. Зроблено висновок, що комплексний і стратегічно орієнтований підхід до управління інтелектуальним потенціалом забезпечує підвищення інноваційної активності та довгострокову ефективність компаній ІТ-сектору.

The article examines the theoretical and applied aspects of managing the intellectual potential of companies in the IT sector under conditions of rapid technological development, digital transformation, and increasing global competition. It is substantiated that intellectual potential, encompassing human, structural, innovative, and customer components, is a key factor in ensuring the competitiveness and sustainable development of IT companies. Particular emphasis is placed on the fact that the specificity of the IT sector lies in the high dependence of business performance on knowledge, creativity, the ability to learn, and the rapid adaptability of personnel to technological changes.

Based on the generalization of contemporary scientific approaches and managerial practices, the paper analyzes the key challenges in managing intellectual potential, including attracting and retaining talent, ensuring continuous learning, effective knowledge management, the formation of an innovative corporate culture, the protection and commercialization of intellectual property, as well as the impact of digital transformation, artificial intelligence, and open innovation on company development. It is shown that the fragmented application of individual management tools does not provide the desired effect without their integration into a unified system of strategic intellectual potential management.

The article systematizes the prospects for the development of intellectual potential management in the IT sector associated with the implementation of flexible organizational models, the development of a culture of collaboration and knowledge sharing, the active use of digital platforms for learning and communication, and the strengthening of the role of human capital in the context of automation and the widespread adoption of artificial intelligence technologies. It is proven that investments in education, the development of soft and professional skills, support for employees' innovative activity, and the creation of an adaptive environment are strategic prerequisites for the long-term success of IT companies.

The practical value of the research findings lies in their applicability to the development of corporate strategies for managing intellectual potential, the improvement of knowledge and human resource management systems, as well as in the formulation of recommendations aimed at enhancing the innovative capacity of IT companies in the digital economy.

Ключові слова: інтелектуальний потенціал, інтелектуальний капітал, ІТ-сектор, управління знаннями, інновації, цифрова трансформація, людський капітал, виклики, перспективи.

Key words: intellectual potential, intellectual capital, IT sector, knowledge management, innovation, digital transformation, human capital, challenges, prospects.

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

В умовах переходу до економіки знань та посилення глобальної цифрової конкуренції інтелектуальний потенціал стає ключовим стратегічним ресурсом розвитку компаній ІТ-сектору. Саме знання, компетенції персоналу, здатність до інновацій, ефективне управління інтелектуальною власністю та організаційними знаннями визначають конкурентоспроможність ІТ-компаній, їхню адаптивність до технологічних змін і стійкість у довгостроковій перспективі. Водночас стрімкий розвиток цифрових технологій, поширення штучного інтелекту, відкритих інновацій, гнучких організаційних моделей і дистанційних форм зайнятості суттєво ускладнюють процеси формування, збереження та використання інтелектуального потенціалу.

Незважаючи на значний науковий доробок у сфері інтелектуального капіталу та управління знаннями, наявні підходи часто мають фрагментарний характер і не повною мірою враховують специфіку ІТ-сектору, для якого характерні висока динаміка технологічних змін, дефіцит висококваліфікованих кадрів, зростання ролі нематеріальних активів та необхідність постійного онов-

лення компетенцій. Особливої актуальності набувають проблеми інтеграції управління талантами, неперервного навчання, корпоративної культури, цифрової трансформації, управління інтелектуальною власністю та використання інструментів штучного інтелекту в єдину систему управління інтелектуальним потенціалом компаній.

Таким чином, наукова проблема полягає у відсутності цілісного, адаптивного та практично орієнтованого підходу до управління інтелектуальним потенціалом компаній в ІТ-секторі, який би враховував взаємодію його складових у контексті сучасних технологічних і організаційних трансформацій. Розв'язання цієї проблеми має важливе значення для розвитку теорії управління інтелектуальним капіталом, зокрема в частині уточнення його структури, механізмів формування синергії між людським, структурним та інноваційним компонентами, а також ролі цифрових технологій у цих процесах.

Практична значущість проблеми визначається потребою ІТ-компаній у розробці ефективних управлінських рішень, спрямованих на залучення й утримання талантів, розвиток компетенцій персоналу, підвищення інноваційної активності та забезпечення стійкої конкурентної переваги в умовах високої невизначеності.

Отже, дослідження викликів і перспектив управління інтелектуальним потенціалом в ІТ-секторі є актуальним науковим і прикладним завданням, результати якого можуть бути використані при формуванні корпоративних стратегій розвитку, систем управління знаннями та державної політики підтримки інноваційної економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управління інтелектуальним потенціалом широко представлена у вітчизняних і зарубіжних наукових дослідженнях та розглядається як один із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності організацій в умовах цифрової трансформації та інтелектуалізації економіки. У наукових працях основна увага зосереджується на розкритті сутності інтелектуального капіталу, його структурних складових, механізмів формування та впливу на соціально-економічний розвиток на різних рівнях управління.

Зокрема, у дослідженні Bilan Y., Mishchuk H., Roshchuk I., Kmesova I. [1] проаналізовано взаємозв'язок між інтелектуальним потенціалом і соціально-економічним розвитком європейських країн. Автори доводять позитивний вплив знаннєвого капіталу на макроекономічне зростання, водночас питання управління інтелектуальним потенціалом на рівні окремих компаній, зокрема ІТ-сектору, залишаються поза межами їхнього аналізу. Бойко Т.Л. [2] зосереджує увагу на кількісних методах оцінювання ефективності управління інтелектуальним потенціалом, пропонуючи використання графо-аналітичних моделей. Запропоновані підходи сприяють формалізації управлінських рішень, однак не враховують специфіку впливу динамічного зовнішнього середовища та особливостей функціонування високотехнологічних компаній. У працях Князя С. та Віденєєва О. [3] розглядається стратегічний вимір управління інтелектуальною власністю у контексті сталого розвитку. Автори підкреслюють роль інтелектуального капіталу як довгострокового ресурсу зростання, проте факторна структура управління інтелектуальним потенціалом підприємств, особливо в ІТ-секторі, представлена недостатньо детально.

Вагомий внесок у розвиток даної проблематики зроблено Шепеленко С.М., яка запропонувала мультифакторну модель управління інтелектуальним потенціалом, що включає креативність, інформаційність, менеджмент і макросередовище. Застосування когнітивних моделей дозволяє оцінювати ризики та суперечності управлінських процесів і забезпечує комплексний підхід до розвитку інтелектуального потенціалу підприємств, у тому числі в умовах глобалізаційних трансформацій та цифровізації економіки [4]. Ostrovska H. [5] аналізує структуру інтелектуального потенціалу підприємства з позицій сучасної управлінської парадигми та пропонує детальну класифікацію його складових. Водночас акцент робиться переважно на внутрішніх елементах потенціалу, без урахування впливу цифрових викликів і зовнішнього середовища, що є критично важливим для ІТ-компаній. У дослідженні Pinto F., Macadar M.A., Pereira G.V. [6] розглянуто потенціал електронної участі як інструмент розширення можливостей індивідів у циф-

Таблиця 1. Виклики і перспективи управління інтелектуальним потенціалом компаній в ІТ-секторі

Виклики	Перспективи
Приваблення талантів	Цифрова трансформація
Неперервне навчання	Штучний інтелект та машинне навчання
Корпоративна культура	Відкрита інноваційність
Управління знаннями	Гнучкість та адаптивність
Інтелектуальна власність	Освіта та розвиток

ровій економіці. Запропонована концептуальна модель є корисною для розуміння соціотехнічних аспектів управління знаннями, однак її застосування обмежується суспільним рівнем і не охоплює безпосередньо корпоративні механізми управління інтелектуальним потенціалом.

Узагальнення результатів проаналізованих досліджень свідчить про значну наукову увагу до окремих аспектів інтелектуального потенціалу, зокрема його структури, оцінювання та стратегічного значення. Разом з тим у науковій літературі відсутнє комплексне бачення факторів, що визначають ефективність і раціональність управління інтелектуальним потенціалом у динамічному ІТ-середовищі. Недостатньо дослідженими залишаються питання впливу цифрових технологій і гнучких моделей праці на управлінські практики, взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, а також специфіки стратегічного планування людського капіталу в умовах високотехнологічної конкуренції. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на формування інтегрованої моделі управління інтелектуальним потенціалом компаній ІТ-сектору з урахуванням технологічних, організаційних та інституційних змін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування та систематизація підходів до управління інтелектуальним потенціалом компаній ІТ-сектору з урахуванням умов цифрової трансформації та сучасних технологічних і організаційних змін. Завданням статті визначено узагальнення наукових підходів, виявлення ключових викликів розвитку інтелектуального потенціалу та обґрунтування перспективних напрямів підвищення ефективності його використання в діяльності ІТ-компаній.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління інтелектуальним потенціалом компаній в ІТ-секторі є критично важливим, оскільки цей сектор залежить від знань, інновацій та технологічних навичок. Науковці, які займалися питаннями викликів і перспектив в управлінні інтелектуальним капіталом, пропонують різноманітні підходи та методології для вимірювання та управління даним об'єктом.

Ці роботи в сукупності підкреслюють важливість комплексного підходу до управління інтелектуальним капіталом, враховуючи його різноманітні аспекти та взаємодію з інноваційними процесами, що є ключовим для успіху в швидко мінливому ІТ-секторі. На підставі огляду та узагальнення наукових праць [1–6] виклики та перспективи в цій сфері можна розділити на кілька ключових аспектів (табл. 1).

Розглянемо кожен виклик і перспективу детальніше. Так, приваблення талантів є одним з ключових викликів у практиці управління інтелектуальним потенціалом компаній в ІТ-секторі. Цей виклик впливає з постійного зростання попиту на висококваліфіковані кадри, що посилюється швидкими темпами технологічного розвитку та постійною потребою в інноваціях. В умовах глобальної конкуренції за таланти компанії стикаються з необхідністю не просто залучити, а й утримати найкращих спеціалістів, здатних генерувати нові ідеї, розробляти передові продукти та впроваджувати інноваційні рішення. Один із прикладів ефективного приваблення талантів — це корпорація Google, яка розробила унікальну корпоративну культуру та працевлаштування, орієнтовані на інновації та креативність. Google пропонує співробітникам не лише конкурентну заробітну плату, але й широкий спектр соціальних пакетів, включаючи медичне страхування, гнучкі графіки роботи та можливості для професійного розвитку. Крім того, компанія активно заохочує культуру інновацій, дозволяючи співробітникам присвячувати частину свого робочого часу власним проектам, що, на їхню думку, можуть принести користь компанії. Інший приклад — це компанія Salesforce, яка визнана одним із кращих роботодавців у світі завдяки своєму підходу до управління талантами. Salesforce використовує концепцію "Охокультури", що включає цінність кожного співробітника, підтримку індивідуального росту та професійного розвитку, а також створення позитивного робочого середовища. Все це сприяє не лише привабленню, але й утриманню висококваліфікованих фахівців. Приваблення талантів в ІТ-секторі вимагає від компаній розробки стратегій, які включають не тільки прямі фінансові стимули, але й створення умов для професійного та особистісного розвитку, а також формування культури, що відповідає цінностям і очікуванням нових поколінь спеціалістів. Успіх у цій сфері означає не просто збільшення кількості талановитих співробітників, а створення інноваційної екосистеми, де кожен здатен внести вклад у розвиток компанії.

Неперервне навчання стає критичним викликом для ІТ-компаній через стрімкий розвиток технологій та постійну потребу в оновленні знань для підтримки конкурентоспроможності. IBM активно впроваджує концепцію неперервного навчання через внутрішні платформи та індивідуально адаптовані програми, що дозволяють співробітникам розвивати навички відповідно до їхніх інтересів та потреб бізнесу. Це підтримує інноваційну культуру та зростання інтелектуального капіталу компанії. scentence інвестує у масштабні програми навчання, охоплюючи різноманітні технології та консалтингові навички. Працівники можуть не лише вдосконалювати існуючі знання, але й вивчати нові технологічні тренди, забезпечуючи компанії перевагу у впровадженні інновацій. Неперервне навчання вимагає фінансових інвестицій та створення культури, що заохочує саморозвиток. Це включає підтримку лідерства, менторство та індивідуалізовані траєкторії кар'єрного розвитку. Успіх у цій сфері підвищує кваліфікацію співробітників та інноваційний потенціал компанії, дозволяючи їй залишатися на передньому краї технологічного прогресу.

Управління знаннями є ключовим елементом стратегії розвитку інтелектуального потенціалу компаній ІТ-сектору, оскільки забезпечує систематичний збір, збереження, аналіз і передачу знань для підтримки інновацій та конкурентних переваг. Його сутність полягає не лише у використанні технологій, а й у формуванні організаційної культури співпраці, обміну знаннями та колективного навчання. Показовими прикладами є Microsoft і Cisco Systems. Microsoft застосовує платформи SharePoint і Teams для створення цифрового середовища співпраці та стимулює безперервне навчання співробітників через онлайн-курси. Cisco, своєю чергою, розвинула масштабну базу знань із документацією, навчальними матеріалами та форумами, а також активно використовує цифрові комунікації для обміну досвідом між підрозділами та регіонами. Отже, ефективне управління знаннями в ІТ-секторі передбачає поєднання технологічних рішень із культурою відкритості та мотиваційними механізмами, що дозволяє перетворювати індивідуальні знання на стратегічний організаційний ресурс.

Корпоративна культура в ІТ-секторі є ключовим чинником формування та управління інтелектуальним потенціалом компаній, впливаючи на мотивацію, продуктивність, інноваційність і здатність до адаптації. Вона поєднує цінності, норми та практики, що створюють середовище для обміну знаннями, співпраці та неперервного навчання.

Показовим прикладом є Zappos, яка робить акцент на щасті співробітників і якості сервісу, впроваджуючи голономію та надаючи працівникам високий рівень автономії, що стимулює інновації. Shopify, своєю чергою, розвиває культуру довіри та відповідальності, підтримуючи підприємницький дух і творчий підхід через мінімізацію формальних правил.

Формування такої культури потребує чіткого визначення цінностей, інвестицій у розвиток персоналу та активної ролі лідерства як прикладу для команд. Основний виклик полягає в збереженні унікальної корпоративної культури за умов постійних зовнішніх змін, що є критичним для стійкого розвитку та конкурентоспроможності ІТ-компаній.

Інтелектуальна власність в ІТ-секторі є водночас важливим активом і управлінським викликом, оскільки охоплює авторські права, патенти, торгові марки та комерційні таємниці, що забезпечують захист інновацій і конкурентні переваги. Основна складність полягає в ефективному захисті та комерціалізації цих прав в умовах глобальної конкуренції та швидкого технологічного розвитку. Показовим прикладом є Qualcomm, яка вибудувала бізнес-модель на активній патентній політиці та ліцензуванні технологій бездротового зв'язку, отримуючи ресурси для подальших інновацій. Adobe Systems, своєю чергою, зосереджується на захисті авторських прав на програмне забезпечення, боротьбі з піратством, а також використанні торгових марок і дизайнерських патентів для підтримки бренду та користувацького досвіду. Отже, управління інтелектуальною власністю в ІТ-секторі потребує поєднання юридичного захисту зі стратегічним плануванням ліцензування та комерційного використання, що дозволяє компаніям забезпечити ста-

лий розвиток і довгострокову конкурентоспроможність.

Цифрова трансформація в IT-секторі є комплексним процесом використання цифрових технологій для переосмислення бізнес-процесів, продуктів і моделей обслуговування з метою підвищення інноваційності та конкурентоспроможності. Вона виходить за межі автоматизації, вимагаючи розвитку нових компетенцій персоналу та активної участі співробітників в інноваційних змінах. Dell Technologies реалізує цифрову трансформацію через інвестиції в хмарні обчислення, аналітику великих даних та IoT, що дозволяє оптимізувати внутрішні процеси й створювати нові ринкові можливості. Siemens застосовує цифрові двійники для віртуального моделювання об'єктів і процесів, скорочуючи час виходу продуктів на ринок і підвищуючи інноваційний потенціал. Таким чином, цифрова трансформація передбачає не лише технологічні зміни, а й трансформацію корпоративної культури, лідерства та підходів до навчання, що забезпечує інтеграцію нових технологій у всі сфери діяльності компанії.

Штучний інтелект і машинне навчання є ключовими технологічними трендами IT-сектору, що відкривають нові можливості для управління інтелектуальним потенціалом компаній, автоматизації процесів, підвищення якості рішень і створення інноваційних продуктів. NVIDIA виступає лідером у сфері ШІ завдяки розробці обчислювальних платформ для глибокого навчання, які застосовуються в різних галузях економіки. Salesforce інтегрує ШІ через платформу Einstein, що дозволяє автоматизувати завдання, персоналізувати взаємодію з клієнтами та отримувати прогнозу аналітики. Водночас використання ШІ та МН вимагає від компаній інвестицій у розвиток навичок персоналу, зокрема в аналізі даних і програмуванні, а також підтримки креативності й критичного мислення. Таким чином, ці технології забезпечують інноваційний розвиток, але потребують адаптації до динамічних змін і системного розвитку людського капіталу.

Відкрита інноваційність є підходом, що поєднує внутрішні ресурси компаній із зовнішніми ідеями та технологіями, сприяючи прискоренню інновацій і розвитку нових продуктів в IT-секторі. Вона базується на співпраці з університетами, науковими установами, стартапами та партнерами, посилюючи інтелектуальний потенціал компаній. Intel активно застосовує відкриті інновації через спільні дослідження, інвестиції в стартапи та участь в інноваційних платформах, що дозволяє їй залишатися лідером технологічних змін. Philips також розвиває цей підхід, співпрацюючи з клієнтами, партнерами й академічним середовищем для створення рішень, орієнтованих на потреби ринку. Водночас відкрите інновування потребує гнучкості, відкритості та ефективного управління інтелектуальною власністю, оскільки розподіл прав і вигод є критично важливим. Загалом цей підхід розширює можливості IT-компаній у використанні зовнішніх знань для інноваційного зростання та підвищення конкурентоспроможності.

Гнучкість та адаптивність є ключовими характеристиками управління інтелектуальним потенціалом IT-компаній, оскільки забезпечують швидку реакцію на технологічні й ринкові зміни, підтримують інноваційність і

конкурентоспроможність. Spotify є прикладом компанії, що інтегрувала гнучкість у корпоративну культуру через автономні команди ("сквади", "трайби", "гільдії"), що сприяє швидкому впровадженню нових рішень. Amazon, своєю чергою, поєднує гнучкість із масштабом, постійно експериментуючи з бізнес-моделями та використовуючи аналітику даних для оперативної адаптації до ринкових змін. Реалізація гнучкості та адаптивності потребує не лише сучасних процесів і технологій, а й культури неперервного навчання, розвитку м'яких навичок і ефективного управління талантами. В умовах швидких змін ці якості стають необхідною передумовою успіху та сталого розвитку IT-компаній.

Освіта та розвиток працівників становлять основу для підтримки та розширення інтелектуального потенціалу компаній в IT-секторі, відіграючи ключову роль у стимулюванні інновацій та забезпеченні конкурентоспроможності. В умовах швидкого розвитку технологій та постійної зміни ринкових умов, компанії, що інвестують в навчання та професійний розвиток своїх співробітників, здатні не лише адаптуватися до змін, але й випереджати їх, пропонуючи інноваційні рішення та послуги. Компанія LinkedIn, соціальна мережа для професіоналів, впроваджує передові практики у сфері освіти та розвитку, надаючи своїм співробітникам доступ до широкого спектру навчальних курсів і ресурсів для самовдосконалення через свою платформу LinkedIn Learning. Це дозволяє співробітникам компанії постійно підвищувати свої професійні навички та адаптуватися до нових викликів у динамічному IT-середовищі. Також, компанія SAP, світовий лідер у сфері виробництва програмного забезпечення для бізнесу, активно інвестує в розвиток своїх співробітників через різноманітні програми навчання та розвитку, включаючи корпоративні університети, онлайн-курси та програми менторства. SAP розуміє, що інвестиції в освіту та розвиток співробітників є ключовими для підтримки інноваційної культури компанії та забезпечення її тривалого успіху на ринку. Освіта та розвиток в IT-секторі не обмежуються лише технічними навичками та знаннями. Вони також охоплюють розвиток м'яких навичок, таких як критичне мислення, креативність, вміння працювати в команді та лідерські якості, які є необхідними для ефективної роботи в сучасному IT-середовищі. Компанії, які впроваджують комплексний підхід до навчання, забезпечуючи баланс між технічними та м'якими навичками, відкривають для своїх співробітників ширші можливості для професійного та особистісного розвитку. Таким чином, інвестиції в освіту та розвиток є стратегічною перевагою для IT-компаній, що дозволяє їм не тільки підтримувати високий рівень інтелектуального потенціалу, але й стимулювати інноваційну активність та забезпечувати адаптацію до постійно змінних умов ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що управління інтелектуальним потенціалом компаній IT-сектору є ключовим чинником забезпечення їхньої стійкої конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації та високої динаміки технологічних

змін. Узагальнення наукових підходів дало змогу ідентифікувати основні виклики, серед яких — швидке моральне старіння знань, дефіцит висококваліфікованих кадрів, зростання мобільності людського капіталу, ускладнення процесів захисту інтелектуальної власності та необхідність адаптації управлінських моделей до гнучких форматів праці. Водночас окреслено перспективи розвитку управління інтелектуальним потенціалом, що пов'язані з активним використанням цифрових технологій, інструментів аналітики даних, платформ знань, розвитку корпоративної культури інновацій та інтеграції стратегічного управління людським і інтелектуальним капіталом. Перспективи подальших наукових розвідок у даному напрямі доцільно пов'язувати з розробленням інтегрованих моделей управління інтелектуальним потенціалом ІТ-компаній, які б ураховували взаємодію технологічних, організаційних та інституційних факторів, а також із емпіричною апробацією таких моделей в умовах глобальної цифрової конкуренції.

Література:

1. Bilan Y., Mishchuk H., Roshchuk I., Kmecova I. An Analysis of Intellectual Potential and its Impact on the Social and Economic Development of European Countries // Journal of Competitiveness. 2020. № 12 (1). P. 22—38. URL: <https://doi.org/10.7441/joc.2020.01.02>
2. Бойко Т.Л. Оцінювання ефективності управління інтелектуальним потенціалом з використанням графоаналітичних методів // Інноваційна економіка. 2014. № 4 (53). С. 367—372. URL: http://ie.at.ua/IE_2014/InnEco_4-53-2014.pdf
3. Князь С., Віденєєв О. Управління потенціалом інтелектуальної власності підприємства із урахуванням пріоритетів сталого розвитку // Journal of Innovations and Sustainability. 2023. 7 (2), 12. URL: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.02.12>.
4. Шепеленко С. М. Формування стратегії управління інтелектуальним потенціалом на підприємствах: мультифакторний підхід // Вчені записки: Збірник наукових праць. 2024. № 35 (2). С. 314—325. URL: [https://vz.kneu.ua/archive/2024/35\(2\).26](https://vz.kneu.ua/archive/2024/35(2).26)
5. Ostrovska H. Intellectual potential structure in the modern paradigm of enterprise management // Social Economics. 2022. № 63. С 41—55. URL: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-04>
5. Pinto F., Macadar M.A., Pereira G.V. The potential of eParticipation in enlarging individual capabilities: a conceptual framework // Information Technology for Development. 2023. № 29 (2—3). P. 276—298. URL: <http://doi.org/10.1080/02681102.2022.2136129>

References:

1. Bilan, Y., Mishchuk, H., Roshchuk, I., & Kmecova, I. (2020), "An analysis of intellectual potential and its impact on the social and economic development of European countries", Journal of Competitiveness, vol. 12 (1), pp. 22—38, available at: <https://doi.org/10.7441/joc.2020.01.02>
2. Boiko, T.L. (2014), "Evaluation of the intellectual potential management efficiency with using graphical and analytical methods", Innovatsiina ekonomika, vol. 4(53), pp. 367—372, available at: http://ie.at.ua/IE_2014/InnEco_4-53-2014.pdf (Accessed 01 Jan 2026).

3. Knyaz, S., & Videneyev, O. (2023), "Managing intellectual property potential of enterprises with regard to sustainable development priorities", Journal of Innovations and Sustainability, vol. 7 (2), no. 12, available at: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.02.12>.

4. Shepelenko, S. M. (2024), "Formation of a strategy for managing intellectual potential at enterprises: a multifactorial approach", Vcheni zapysky: Zbirnyk naukovykh prats, vol. 35 (2), pp. 314—325, available at: [https://vz.kneu.ua/archive/2024/35\(2\).26](https://vz.kneu.ua/archive/2024/35(2).26).

5. Ostrovska, H. (2022), "Intellectual potential structure in the modern paradigm of enterprise management", Social Economics, vol. 63, pp. 41—55. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-04>

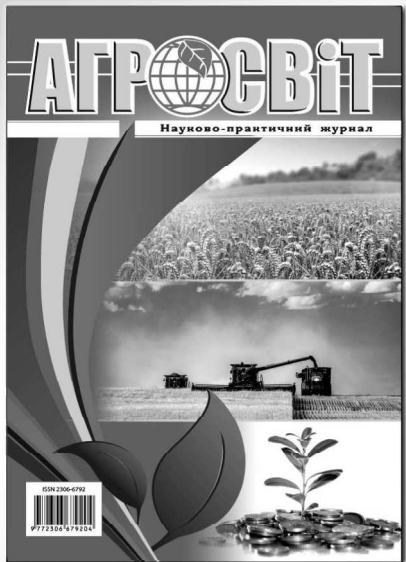
6. Pinto, F., Macadar, M.A., & Pereira, G.V. (2023), "The potential of eParticipation in enlarging individual capabilities: A conceptual framework", Information Technology for Development, vol. 29 (2—3), pp. 276—298. <https://doi.org/10.1080/02681102.2022.2136129>

Стаття надійшла до редакції 12.01.2026 р.



<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 347.9:005.6:336.02

Т. В. Фоміна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування,
Центральноукраїнський національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5243-6952>
В. М. Чумак,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Центральноукраїнський національний технічний університет,
приватний виконавець виконавчого округу Кіровоградської області
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-9500-1216>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.243

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНИХ ВИКОНАВЦІВ

T. Fomina,
PhD in Economics, Associate Professor, Central Ukrainian National Technical University
V. Chumak,
Applicant of the third (educational and scientific) level of higher education, Central Ukrainian
National Technical University, Private Enforcement Officer of the Executive District of Kirovohrad Region

ORGANIZATIONAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF CONTROL OF PRIVATE ENFORCEMENT OFFICERS' ACTIVITIES

У статті узагальнено систему органів зовнішнього контролю за діяльністю приватних виконавців, та з'ясовано, що їх вплив поєднує у собі державний, дисциплінарний, професійний, судовий та фінансовий механізми з метою забезпечення законності та захисту прав учасників виконавчого провадження. Наголошено, що приватні виконавці є повноцінними суб'єктами господарювання та платниками податків, а тому підлягають і податковому контролю з боку держави. Доведено, що для забезпечення законності операцій, запобігання фінансовим порушенням і зловживанням, отримання впевненості щодо достовірності податкової звітності, а також повноти і своєчасності виконання своїх зобов'язань перед бюджетом, як платника податків, доцільним буде впровадження системи внутрішнього фінансового контролю у діяльність приватного виконавця. Охарактеризовано вимоги законодавства щодо податкового статусу приватних виконавців та особливостях оподаткування їх діяльності. Визначено, що внутрішній фінансовий контроль діяльності приватного виконавця може здійснюватися самим виконавцем або через залучення зовнішніх фахівців. Розроблено методику внутрішнього фінансового контролю доходів і витрат приватного виконавця з урахуванням власних спостережень та практичного досвіду.

The article summarizes the system of external control bodies over the activities of private enforcement agents, and determines that their influence combines state, disciplinary, professional, judicial and financial mechanisms in order to ensure legality and protect the rights of participants in enforcement proceedings. The system of external control bodies over the activities of private enforcement agents includes the Ministry of Justice of Ukraine, judicial bodies, professional self-

government bodies — the Association of Private Enforcement Agents of Ukraine and the State Tax Service. Conditionally, insurance organizations can also be attributed to external financial control bodies in terms of determining insurance risks and compliance with the terms of insurance coverage by private enforcement agents. It is emphasized that private enforcement agents are full-fledged business entities and taxpayers, so they are subject to tax control by the state. It is proven that in order to ensure the legality of transactions, prevent financial violations and abuses, obtain confidence in the reliability of tax reporting and the completeness, timeliness of the fulfillment of one's obligations to the budget as a taxpayer, it is advisable to introduce a system of internal financial control into the activities of a private contractor. Attention is focused on the fact that internal control performs a preventive function, reducing the likelihood of the application of disciplinary, administrative or financial sanctions by external regulatory bodies. The requirements of the legislation regarding the tax status of private contractors and the features of taxation of their activities are characterized. It is determined that internal financial control of the activities of a private contractor can be carried out by the contractor himself or by involvement of specialists. The author presents his own vision of the methodology for internal financial control of income and expenses of a private contractor, taking into account his own observations and practical experience.

Ключові слова: приватний виконавець, контроль діяльності приватних виконавців, зовнішні органи контролю діяльності приватних виконавців, способи організації внутрішнього контролю, оподаткування діяльності приватних виконавців, методика внутрішнього контролю доходів і витрат, особливості діяльності приватних виконавців.

Key words: private enforcement officers, control of private enforcement officers' activities, external bodies controlling the activities of private contractors, methods of organizing internal control, taxation of the activities of private contractors, methodology of internal control income and expenditure, peculiarities of private enforcement officers' activities.

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

Реформування системи примусового виконання рішень та запровадження інституту приватних виконавців в Україні стало важливим кроком для підвищення ефективності виконання судових рішень. Не дивлячись на "приватну" складову та прибутковість даного напрямку професійної діяльності, приватні виконавці реалізують владні повноваження, управляють фінансовими ресурсами, здійснюючи вплив на права та інтереси учасників виконавчого провадження. Ці та інші обставини зумовлюють підвищені вимоги до контролю їх діяльності на різних рівнях. Наразі механізми контролю діяльності приватних виконавців характеризуються недостатньою узгодженістю організаційних і методичних підходів та відсутністю єдиної системи оцінювання ефективності їх діяльності, що призводить до виникнення порушень, зниження правової та фінансової дисципліни, ускладнення своєчасності виявлення ризиків. Саме тому проблема удосконалення організаційно-методичних засад контролю діяльності приватних виконавців набуває особливої актуальності, оскільки її вирішення забезпечить комплексний та системний зовнішній та внутрішній контроль, результатом чого стане підвищення довіри суспільства до інституту приватного виконавця. Особливого значення набуває і

внутрішній контроль діяльності приватних виконавців, адже саме за допомогою нього забезпечується своєчасне виявлення відхилень від заданих параметрів та прийняття на основі цього ефективних управлінських рішень. Дослідження піднятої проблеми сприятиме розвитку теоретичних підходів до контролю у сфері виконавчого провадження та формуванню практичних інструментів його удосконалення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання контролю примусового виконання рішень приватними виконавцями привертає увагу науковців і практиків здебільшого у галузі права. Так, всебічному аналізу судового контролю за діяльністю приватних виконавців у виконавчому провадженні присвячено статтю Овчаренко О. [6]. Оцінка ефективності роботи приватного та державного виконавців при примусовому виконанні рішень суду розкрита у роботі Русецької О. [14]. Комплексний аналіз правових механізмів примусового виконання рішень немайнового характеру, зокрема дослідження ролі судового контролю та функцій приватних виконавців у цьому процесі відображено у публікації групи авторів Кракан Р., Мельниченко А., Лукасевич Г. [4]. Темі дисциплінарної відповідальності приватних виконавців, як однієї із ключових елементів системи контролю за роботою приватних виконавців присвячено публікацію Овчаренко О. та Соломко О. [5].

Визначення проблемних аспектів оподаткування діяльності приватних виконавців в Україні та пошук шляхів його удосконалення висвітлено співавтором даної статті у роботі [15]. Цим же автором охарактеризовано основні вимоги щодо обліку показників, порядку та правил оподаткування результатів діяльності приватних виконавців, як суб'єктів незалежної професійної діяльності [16]. Авторами даної статті представлено власний підхід до побудови обліку в системі оподаткування діяльності приватного виконавця, як суб'єкта незалежної професійної діяльності з урахуванням вимог податкового законодавства та профільних нормативних актів [17]. Порівняльному аналізу існуючих моделей оподаткування незалежної професійної діяльності, у т.ч. приватних виконавців, в Україні та Франції присвячено роботу авторів [18].

Отже, у науковій літературі організаційно-методичні аспекти контролю діяльності приватних виконавців висвітлені недостатньо, більшість досліджень мають юридичний характер та зосереджені на нормативно-правовому регулюванні, тоді як питання методичного забезпечення контролю, систематизації контрольних процедур, організаційних особливостей побудови системи контролю, у т.ч. внутрішнього, залишаються фрагментарно розкритими.

Таблиця 1. Органи, що прямо або опосередковано здійснюють контроль діяльності приватних виконавців

Органи контролю	Нормативний документ	Об'єкти контролю та повноваження
Міністерство юстиції України	Закон України «Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів» [12]; Порядок проведення перевірок діяльності органів державної виконавчої служби, приватних виконавців [10]	Законність вжиття процесуальних заходів примусового виконання; дотримання фінансової дисципліни у частині обліку, руху, перерахування коштів стягувачам та використання авансових внесків; організаційні аспекти діяльності; вжиття заходів щодо виявлення та усунення порушень тощо.
Дисциплінарна комісія приватних виконавців (колегіальний орган, створений при Міністерстві юстиції України)	Закон України «Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів» [12]; Положення про дисциплінарну комісію приватних виконавців [8]	Законність та правомірність дій щодо дотримання вимог профільного законодавства.
Рада приватних виконавців України	Закон України «Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів» [12]; Закон України «Про виконавче провадження» [11]; Кодекс професійної етики приватних виконавців України [3]	Дотримання вимог Кодексу професійної етики приватного виконавця; виконання стандартів професійної діяльності; дотримання правил професійного самоврядування; професійна репутація приватного виконавця; можливість притягнення до дисциплінарної відповідальності тощо.
Судові органи	Цивільний процесуальний кодекс України [20]; Господарський процесуальний кодекс України [1]; Кодекс адміністративного судочинства України [2]; Закон України «Про виконавче провадження» [11]	Дії та бездіяльність приватного виконавця; дотримання приватним виконавцем процесуальних норм та строків; законність та обгрунтованість рішень приватного виконавця; захист прав та законних інтересів сторін виконавчого провадження тощо.

Джерело: розроблено авторами на основі [1, 2, 3, 8, 10, 11, 12, 19, 20].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в узагальненні організаційних та методичних підходів контролю діяльності приватних виконавців та розробці методики внутрішнього фінансового контролю їх доходів та витрат задля підвищення ефективності діяльності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Діяльність приватних виконавців перебуває під багаторівнем контролем як з боку держави, так і з боку органів професійного самоврядування, які на підставі наданих законодавством повноважень визначають форми впливу на них. Органи, що прямо або опосередковано контролюють діяльність приватних виконавців, узагальнені у таблиці 1.

З певною долею умовності до органів зовнішнього контролю діяльності приватного виконавця можна віднести страхові організації, діяльність яких регулюється Законом України "Про страхування" [13]. Об'єктом контролю страхових організацій може бути фінансова відповідальність приватного виконавця у частині наявності договору страхування; правильність визначення страхових ризиків та дотримання умов страхового по-

криття; цільове використання страхових коштів та дотримання умов договору страхування тощо.

Отже, система зовнішнього контролю діяльності приватних виконавців в Україні поєднує у собі державний, дисциплінарний, професійний, судовий та фінансовий механізми, що забезпечують законність та захист прав учасників виконавчого провадження. Система зовнішнього контролю діяльності приватних виконавців побудована переважно на правовому, дисциплінарному та професійному нагляді, проте їх діяльність має й чітко виражений фінансово-економічний характер. Приватні виконавці отримують винагороду, здійснюють розрахунки з клієнтами, сплачують податки, ведуть облік доходів і витрат, тобто — вони є повноцінними суб'єктами господарювання та платниками податків, а тому підлягають також й податковому контролю з боку держави. Тому податковий контроль, як складова загальної системи державного фінансового контролю, поширюється і на діяльність приватних виконавців, що спрямований на забезпечення правильності обчислення, повноти та своєчасності сплати податків до бюджету.

Для забезпечення законності операцій, запобігання фінансовим порушенням і зловживанням, отримання впевненості щодо достовірності податкової звітності та повноти і своєчасності виконання своїх зобов'язань перед бюджетом як платника податків доцільним є впровадження системи внутрішнього фінансо-

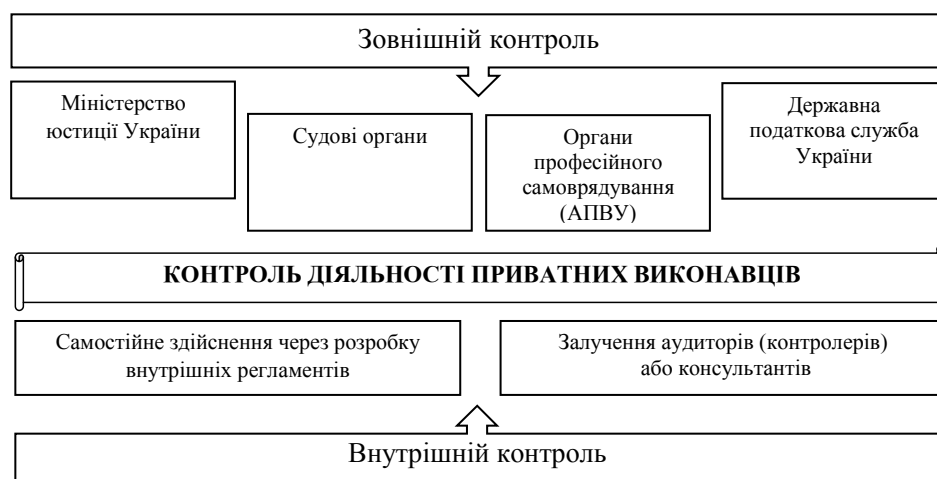


Рис. 1. Система контролю діяльності приватних виконавців

Джерело: розроблено авторами.

Таблиця 2. Способи організації системи внутрішнього фінансового контролю діяльності приватних виконавців

Спосіб	Реалізація
Самостійне здійснення через розробку внутрішніх регламентів	Створення внутрішніх правил та стандартів виконання дій
	Запровадження чек-листів для визначення послідовності при веденні виконавчих проваджень
	Взаємоперевірка фінансових операцій, проведених виконавцем та бухгалтером
	Внутрішній розподіл обов'язків
	Розробка внутрішньої звітності
Залучення аудиторів (контролерів) або консультантів	Впровадження програмного забезпечення з обліку та контролю
	Планові або позапланові внутрішні перевірки документів та фінансових операцій
	Незалежний аналіз, виявлення ризиків та недоліків
	Аналіз та оцінка ефективності
	Коригування внутрішніх регламентів та розробка рекомендацій і пропозицій

Джерело: розроблено авторами.

вого контролю у діяльність приватного виконавця. Він є складовою частиною системи внутрішнього контролю і зосереджується на фінансових та облікових аспектах діяльності приватного виконавця.

Отже, виходячи з викладеного, система контролю діяльності приватних виконавців узагальнено може мати такий вигляд (рис. 1).

Перед формуванням методичних аспектів внутрішнього фінансового контролю діяльності приватного виконавця спочатку охарактеризуємо вимоги законодавства щодо його податкового статусу та особливостях оподаткування.

Приватні виконавці є суб'єктами незалежної професійної діяльності. "Незалежна професійна діяльність — участь фізичної особи у науковій, літературній, артистичній, художній, освітній або викладацькій діяльності, діяльність лікарів, приватних нотаріусів, приватних виконавців, адвокатів, арбітражних керуючих (розпорядників майна, керуючих санацією, ліквідаторів), аудиторів, бухгалтерів, оцінщиків, інженерів чи архітекторів, особи, зайнятої релігійною (місіонерською) діяльністю, іншою подібною діяльністю за умови, що така особа не є працівником або фізичною особою — підприємцем та використовує найману працю не більш як чотирьох фізичних осіб" [7].

"Для приватних виконавців оподатковуваним доходом вважається сукупний чистий дохід, тобто різниця між доходом, що складається із сум винагороди, отриманої відповідно до Закону України "Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів", і документально підтвердженими витратами, необхідними для провадження незалежної професійної діяльності" [7].

"Розмір основної винагороди приватного виконавця становить 10 відсотків суми, що підлягає стягненню, або вартості майна, що підлягає передачі за виконавчим документом" [9].

"Розмір основної винагороди приватного виконавця у разі виконання виконавчого документа немайнового характеру, за яким боржником є фізична особа, становить чотири розміри прожиткового мінімуму для працездатних осіб, установленого на 1 січня календарного року, а в разі виконання виконавчого документа немайнового характеру, за яким боржником є юридична особа, — вісім розмірів прожиткового мінімуму для працездатних осіб, установленого на 1 січня календарного року" [9].

Сума чистого оподаткованого доходу приватного виконавця оподатковується податком на доходи фізичних осіб за ставкою 18 відсотків, військовим збором за ставкою 5 відсотків та єдиним внеском на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, базова ставка якого наразі становить 22 відсотки.

Крім того, "фізичні особи, які провадять незалежну професійну діяльність, зобов'язані вести облік доходів і витрат від такої діяльності. Облік доходів і витрат може вестися в паперовому та/або електронному вигляді, у тому числі через електронний кабінет" [7].

Внутрішній контроль діяльності приватних виконавців може здійснюватися декількома способами, вибір та запровадження якого залежить від обсягу виконавчих проваджень, кількості помічників приватного виконавця, рівня автоматизації контрольно-облікових процедур, наявності внутрішніх регламентів та окремої посади бухгалтера (залученого спеціаліста). У таблиці 2 нами узагальнено можливі способи організації внутрішнього фінансового контролю діяльності приватного виконавця.

Отже, внутрішній фінансовий контроль діяльності приватного виконавця може здійснюватися самим виконавцем або залученими фахівцями, що забезпечить ефективний контроль за фінансовими та процедурними аспектами його діяльності.

Слід також враховувати, що на ефективність внутрішнього фінансового контролю приватного виконавця впливає й наявність або відсутність налагодженої си-

Таблиця 3. Методика внутрішнього фінансового контролю доходів і витрат приватного виконавця

Напрямок перевірки	Контрольні процедури	Джерела інформації
Внутрішній контроль доходів приватного виконавця	1. Перевірка правильності групування надходжень на поточний (винагородний) рахунок приватного виконавця (винагорода та витрати виконавчого провадження); 2. Контроль недопущення включення до складу доходів приватного виконавця у вигляді винагороди (основної, додаткової) витрат виконавчого провадження та авансових платежів; 3. Підтвердження зв'язку надходжень на поточний (винагородний) рахунок з діяльністю приватного виконавця; 4. Перевірка правильності визначення дати виникнення доходу (дохід виникає за датою надходження коштів, а не за датою відкриття виконавчого провадження); 5. Арифметичний перерахунок (щомісячний) загальної суми винагороди, що надійшла на поточний рахунок; 6. Перевірка правильності врахування у складі доходів приватного виконавця випадків повернення коштів; 7. Співставлення даних, згрупованих за виписками банку з даними АСВП; 8. Перевірка правильності включення (невключення) до складу доходів приватного виконавця поворотної (безповоротної) фінансової допомоги; 9. Контроль правильності формування доходів приватного виконавця за «нетиповими» операціями; 10. Контроль відповідності згрупованих даних про доходи даним Книги обліку доходів і витрат; 11. Перевірка взаємозгодженості даних про групування доходів у розрахунках, Книзі обліку доходів і витрат та Податковій декларації	Виписки банку, платіжні інструкції, дані Автоматизованої систем виконавчих проваджень (далі – АСВП); дані про групування доходів (таблиці, розрахунки, за умови ведення бухгалтерського обліку – дані рахунку 311/1 «Поточний (винагородний) рахунок»; 703 «Дохід від реалізації робіт та послуг»); Книга обліку доходів і витрат; Податкова декларація про майновий стан і доходи та додатки до неї
Внутрішній контроль витрат приватного виконавця	1. Перевірка документального підтвердження усіх витрат приватного виконавця; 2. Контроль за правильністю розмежування витрат приватного виконавця та витрат виконавчого провадження; 3. Контроль недопущення включення до складу витрат приватного виконавця витрат виконавчого провадження, що фінансуються за рахунок боржника; 4. Підтвердження зв'язку понесених витрат з професійною діяльністю приватного виконавця; 5. Перевірка правильності групування витрат у Книзі обліку доходів і витрат; 6. Перевірка правильності формування витрат на оплату праці та нарахувань на заробітну плату помічників, а також правильності складання та своєчасності подання до податкових органів Об'єднаної звітності); 7. Арифметичний перерахунок (щомісячний) загальної суми витрат приватного виконавця; 8. Перевірка правильності обчислення амортизаційних відрахувань та підтвердження зв'язку основних засобів, що використовуються із професійною діяльністю приватного виконавця; 9. Перевірка коректності включення до складу витрат приватного виконавця податків та зборів (крім ПДФО та ВЗ); 10. Контроль відповідності згрупованих даних про витрати даним Книги обліку доходів і витрат; 11. Перевірка взаємозгодженості даних про групування витрат у розрахунках, Книзі обліку доходів і витрат та Податковій декларації	Виписки банку, платіжні інструкції, первинні документи (накладні, Акти наданих послуг (виконаних робіт), рахунки-фактури, чеки, квитанції тощо); документи з обліку робочого часу та нарахування заробітної плати поміщикам (Табелі обліку робочого часу, розрахунково-платіжні відомості, накази); дані про групування витрат (таблиці, розрахунки, за умови ведення бухгалтерського обліку – дані рахунку 311/1 «Поточний (винагородний) рахунок»; 92 «Адміністративні витрати»); Книга обліку доходів і витрат; Податкова декларація про майновий стан і доходи та додатки до неї
Перевірка правильності обчислення чистого оподаткованого доходу та повноти і своєчасності сплати податків та зборів	1. Арифметична перевірка правильності обчислення чистого оподаткованого доходу; 2. Перевірка правильності складання Податкової декларації про майновий стан і доходи; 3. Контроль своєчасності подання усіх видів податкової звітності; 4. Перевірка повноти та своєчасності сплати податку на доходи фізичних осіб, військового збору та єдиного соціального внеску за результатами річного декларування; 5. Перевірка правильності обчислення та повноти і своєчасності перерахування єдиного соціального внеску «за себе»; 6. Співставлення даних за розрахунками приватного виконавця даним Електронного кабінету платника податків.	Книга обліку доходів і витрат; дані з Електронного кабінету платника податків; Податкова декларація про майновий стан і доходи та додатки до неї

Джерело: розроблено авторами.

стеми обліку. Так, ідея побудови обліку в системі оподаткування діяльності приватного виконавця, як суб'єкта незалежної професійної діяльності висвітлена у

роботі авторів даної статті [17]. Запропонований підхід дозволить приватному виконавцю формувати повну, достовірну та оперативну інформацію про доходи і витрати для формування об'єкту оподаткування і складання податкової звітності. Проте, не усі приватні виконавці формують систему бухгалтерського обліку, а обмежуються лише веденням Типової форми, за якою здійснюється облік доходів і витрат, фізичними особами — підприємцями і фізичними особами, які провадять незалежну професійну діяльність.

У таблиці 3 нами представлено власне бачення методики внутрішнього фінансового контролю доходів і витрат приватного виконавця з урахуванням власних спостережень та результатів практичної діяльності співавтора. Вибір саме цього об'єкта обумовлений тим, що саме від правильності формування доходів і витрат приватного виконавця залежить правильність його звітування до податкових органів та сплата податкових зобов'язань за податком на доходи фізичних осіб, військовим збором та єдиним соціальним внеском.

Отже, запропонована методика, на нашу думку, забезпечить системний підхід до внутрішнього контролю фінансових операцій приватного виконавця, як суб'єкта незалежної професійної діяльності. Її використанні забезпечуватиме постійний контроль за порядком формування доходів і витрат приватного виконавця, що сприятиме повному та своєчасному виконанню ним своїх зобов'язань перед державою. Через впровадження запро-

понованого нами підходу буде досягнуто основну мету внутрішнього контролю — оперативне виявлення недоліків і порушень, а також превентивний вплив на їх

недопущення через оперативне прийняття коригуючих управлінських рішень.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Діяльність приватних виконавців перебуває під багаторівнем контролем як з боку державних органів, так і з боку органів професійного самоврядування, які на підставі наданих законодавством повноважень визначають форми впливу на них. Система зовнішнього контролю діяльності приватних виконавців в Україні поєднує у собі державний, дисциплінарний, професійний, судовий та фінансовий механізми, що забезпечують законність та захист прав учасників виконавчого провадження. Податковий контроль, як складова загальної системи державного фінансового контролю, поширюється і на діяльність приватних виконавців, що спрямований на забезпечення правильності обчислення, повноти та своєчасності сплати податків до бюджету.

Для забезпечення законності операцій, запобігання фінансовим порушенням і зловживанням, отримання впевненості щодо достовірності податкової звітності та повноти і своєчасності виконання своїх зобов'язань перед бюджетом як платника податків доцільним є впровадження системи внутрішнього фінансового контролю у діяльність приватного виконавця. Він є складовою частиною системи внутрішнього контролю і зосереджується на фінансових та облікових аспектах діяльності приватного виконавця. Внутрішній контроль виконує превентивну функцію, знижуючи ймовірність застосування дисциплінарних, адміністративних або фінансових санкцій з боку зовнішніх контролюючих органів.

Внутрішній фінансовий контроль діяльності приватного виконавця може здійснюватися самим виконавцем або залученими фахівцями, що забезпечить ефективний контроль за фінансовими та процедурними аспектами його діяльності.

Нами розроблена методика внутрішнього фінансового контролю доходів і витрат приватного виконавця на основі власних спостережень та результатів практичної діяльності співавтора, що включає визначення напрямків контролю, детального переліку контрольних процедур та джерел інформації. Запропонована методика, на нашу думку, забезпечить системний підхід до внутрішнього фінансового контролю фінансових операцій приватного виконавця, як суб'єкта незалежної професійної діяльності, а її використання забезпечуватиме постійний контроль за порядком формування доходів і витрат приватного виконавця, що сприятиме повному та своєчасному виконанню ним своїх зобов'язань перед державою.

Перспективами подальших досліджень є розробка внутрішніх регламентів роботи приватного виконавця для організації системи внутрішнього контролю та методики перевірки інших об'єктів, що впливають на його фінансово-економічну діяльність.

Література:

1. Господарський процесуальний кодекс України: Закон України від 06.11.1991 р. № 1798-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-12#Text> (дата звернення: 12.01.2026).

2. Кодекс адміністративного судочинства України: Закон України від 06.07.2005 р. № 2747-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text> (дата звернення: 12.01.2026).

3. Кодекс професійної етики приватних виконавців: Рішення з'їзду приватних виконавців України від 26.10.2021 р. № 7. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0007943-21#Text> (дата звернення: 12.01.2026).

4. Кракан Р.О., Мельниченко А.В., Лукасевич Г.О. Примусове виконання рішень немайнового характеру: роль судового контролю та приватних виконавців. Юридичний науковий електронний журнал. 2024. № 10. URL: www.lsej.org.ua/10_2024/28.pdf

5. Овчаренко О., Соломко О. Аналіз практики притягнення приватних виконавців до дисциплінарної відповідальності. URL: <https://www.pravojustice.eu/storage/app/uploads/public/603/619/67c/60361967c7197115524258.pdf>

6. Овчаренко О.М. Судовий контроль за діяльністю приватних виконавців у виконавчому провадженні: концептуальні засади. Юридичний науковий електронний журнал. 2022. № 10. URL: www.lsej.org.ua/10_2022/44.pdf

7. Податковий кодекс України: Закон України від 02 груд. 2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 12.01.2026).

8. Положення про дисциплінарну комісію приватних виконавців: Наказ Мін-ва юстиції України від 27.11.2017 р. № 3791/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1442-17#Text> (дата звернення: 12.01.2026).

9. Порядок виплати винагород виконавцям та їх розмірі і розмір основної винагороди приватного виконавця: Постанова КМУ від 08.09.2016 р. № 643. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/643-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.01.2026).

10. Порядок проведення перевірок діяльності органів державної виконавчої служби, приватних виконавців: Наказ Мін-ва юстиції України від 22.10.2018 р. № 3284/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1195-18#Text> (дата звернення: 12.01.2026).

11. Про виконавче провадження: Закону України від 02.06.2016 р. № 1404-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1404-19#Text> (дата звернення: 12.01.2026).

12. Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів: Закон України від 02.06.2016 р. № 1403-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1403-19#Text> (дата звернення: 12.01.2026).

13. Про страхування: Закон України від 18.11.2021 р. № 1909-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> (дата звернення: 12.01.2026).

14. Русецька О.О. Щодо ефективності роботи приватного та державного виконавців при примусовому виконанні рішень суду: порівняльний аналіз. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія "Право". 2025, Вип.90. Ч. 2. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/09/29-1.pdf>

15. Фоміна Т. В. Оподаткування доходів приватних виконавців в Україні. Ефективна економіка. 2022. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10163>.

16. Фоміна Т. Проблеми формування доходів та витрат приватних виконавців, як суб'єктів незалежної професійної діяльності. Міжнародний науковий журнал "Економічний дискурс". 2019. № 4. С. 69—78. URL: http://sophus.at.ua/index/naukoviy_zhurnal_quot_ekonomichnij_diskurs_quot/0-27

17. Фоміна Т. В., Чумак В. М. Облік в системі оподаткування діяльності приватних виконавців. Ефективна економіка. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.87%20>

18. Фоміна Т. В., Чумак В. М. Оподаткування незалежної професійної діяльності: порівняльний аналіз України та Франції. Ефективна економіка. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.61%20>

19. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 12.01.2026).

20. Цивільний процесуальний кодекс України: Закон України від 18.03.2004 р. 1618-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15#Text> (дата звернення: 12.01.2026).

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (1991), "Commercial Procedure Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-12#Text> (Accessed 12.01.2026).

2. Verkhovna Rada of Ukraine (2005), "The Code of Administrative Proceedings of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text> (Accessed 12.01.2026).

3. Decision of the Congress of Private Contractors of Ukraine (2021), "Code of Professional Ethics of Private Contractors", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0007943-21#Text> (Accessed 12.01.2026).

4. Krakan, R. O., Mel'nychenko, A. V. and Lukasevych, H. O. (2024), "Enforcement of non-property decisions: the role of judicial control and private enforcement agents", *Yurydychnyj naukovyj elektronnyj zhurnal*, vol. 10, available at: www.lsej.org.ua/10_2024/28.pdf (Accessed 12.01.2026).

5. Ovcharenko, O. and Solomko, O. (2021), "Analysis of the practice of bringing private contractors to disciplinary liability", available at: <https://www.pravojustice.eu/storage/app/uploads/public/603/619/67c/60361967c7197115524258.pdf> (Accessed 12.01.2026).

6. Ovcharenko O. M. (2022), "Judicial control over the activities of private enforcement agents in enforcement proceedings: conceptual principles", *Yurydychnyj naukovyj elektronnyj zhurnal*, vol. 10, available at: www.lsej.org.ua/10_2022/44.pdf (Accessed 12.01.2026).

7. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Tax Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (Accessed 12.01.2026).

8. Ministry of Justice of Ukraine (2017), Order "Regulations on the Disciplinary Commission of Private

Enforcement Agents", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1442-17#Text> (Accessed 12.01.2026).

9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), Resolution "The procedure for paying remuneration to performers and their amount and the amount of the basic remuneration of a private performer", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/643-2016-%D0%BF#Text> (Accessed 12.01.2026).

10. Ministry of Justice of Ukraine (2018), Order "Procedure for Conducting Inspections of the Activities of State Enforcement Service Bodies and Private Enforcement Agents", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1195-18#Text> (Accessed 12.01.2026).

11. Verkhovna Rada of Ukraine (2016), The Law of Ukraine "On enforcement proceedings", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1404-19#Text> (Accessed 12.01.2026).

12. Verkhovna Rada of Ukraine (2016), The Law of Ukraine "On bodies and persons carrying out compulsory execution of court decisions and decisions of other bodies", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1403-19#Text> (Accessed 12.01.2026).

13. Verkhovna Rada of Ukraine (2021), The Law of Ukraine "On Insurance", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> (Accessed 12.01.2026).

14. Rusets'ka, O. O. (2025), "On the efficiency of private and public bailiffs in the enforcement of court decisions: a comparative analysis", *Naukovyj visnyk Uzhhorodskoho Natsional'noho Universytetu. Seriya "Pravo"*, vol. 90, no. 2 available at: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/09/29-1.pdf> (Accessed 12.01.2026).

15. Fomina, T. V. (2022), "Taxation of income of private bailiffs in Ukraine", *Efektivna ekonomika*, vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10163> (Accessed 12.01.2026).

16. Fomina, T. (2019), "Problems of income and expense formation of private performers as subjects of independent professional activity", *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal "Ekonomichnij dyskurs"*, vol. 4, pp. 69—78, Available at: http://sophus.at.ua/index/naukoviy_zhurnal_quot_ekonomichnij_diskurs_quot/0-27 (Accessed 12.01.2026)

17. Fomina, T. V. and Chumak, V. M. (2025), "Accounting in the taxation system of private enforcement officers' activities", *Efektivna ekonomika*, vol. 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.87%20>

18. Fomina, T. V. and Chumak, V. M. (2025), "Taxation of independent professional activity: comparative analysis of Ukraine and France", *Efektivna ekonomika*, vol. 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.61%20>

19. Verkhovna Rada of Ukraine (2003), "The Civil Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (Accessed 12.01.2026).

20. Verkhovna Rada of Ukraine (2004), "Civil Procedure Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15#Text> (Accessed 12.01.2026).

Стаття надійшла до редакції 14.01.2026 р.

V. Bondarenko,

PhD in Economics, Senior researcher, Associate Professor of the Department of Business Administration, Marketing, and Management, State Higher Educational Institution "Uzhhorod National University"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9736-7789>

D. Ovodov,

Postgraduate student of the Department of Economics and Entrepreneurship, State Higher Educational Institution "Uzhhorod National University"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-9557-3897>

T. Tardaskina,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate professor of the department of Management and Marketing, State University of Intelligent Technologies and Telecommunications

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3818-7029>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.250

ANALYTICAL FRAMEWORK FOR INNOVATION MANAGEMENT AND MARKETING OF AN ENTERPRISE IN A CHANGING ENVIRONMENT

В. М. Бондаренко,

к. е. н., с. н. с., доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту,
ДВНЗ "Ужгородський національний університет"

Д. А. Оводов,

аспірант кафедри "Економіки і підприємництва", ДВНЗ "Ужгородський національний університет"

Т. М. Тардаскіна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІННОСТІ

The conditions of continuous transformation of markets and technologies create a situation in which enterprises' innovation activities are characterized by an increasingly high level of stochasticity. In particular, new products, technologies, and business models emerge unevenly and unpredictably, which creates significant challenges for strategic planning, operational management, and the creation and delivery of value to consumers. Accordingly, the purpose of this study is to provide a systematic characterization of the components of analytical support for innovation management and marketing at the enterprise level under conditions of volatility. In essence, the integration of analytical support for innovation management and innovation marketing forms a holistic uncertainty minimization system that operates as a continuous cyclical mechanism for transforming fragmented data into well-grounded managerial decisions. Its functioning is based on the integration of data collection, analysis, forecasting, decision support, and performance monitoring processes, which ensures the consistent reduction of information asymmetry and probabilistic uncertainty across all stages of the enterprise's innovation activity. At the stage of accumulating data on market trends,

technological capabilities, consumer behavior, and the competitive environment, the system minimizes uncertainty by identifying potential innovation opportunities and risks. At the analytical stage, the use of statistical, economic-mathematical, and digital methods ensures the structuring of information and the transition from intuitive judgments to formalized conclusions. The forecasting stage transforms uncertainty into a set of probabilistic scenarios for the development of innovations and markets, making it possible to assess not only expected outcomes but also extreme, critically important development paths. Subsequent decision support ensures the rational selection of priority innovation and marketing actions and the optimal allocation of resources, taking into account the stochastic nature of the environment. The final-though not terminal-element of the system is monitoring and adjustment, which form a feedback mechanism and enable the timely adaptation of innovation management and marketing strategies to changes in market, technological, and behavioral conditions.

Умови постійної трансформаційності ринків та технологій формують становище, за якого інноваційна діяльність підприємств характеризується висхідним рівнем стохастичності. Зокрема, нові продукти, технології та бізнес-моделі з'являються нерівномірно та непередбачувано, що створює значні труднощі для якісного стратегічного планування, оперативного управління, створення та постачання цінності для споживачів. Відтак, мета дослідження полягає у системній характеристиці складових аналітичного забезпечення інноваційного менеджменту та маркетингу підприємства в умовах змінності. Фактично інтеграція аналітичного забезпечення інноваційного менеджменту та маркетингу формує цілісну систему мінімізації невизначеності, що функціонує як безперервний циклічний механізм перетворення розрізнених даних у обґрунтовані управлінські рішення. Її дія ґрунтується на поєднанні процесів збору, аналізу, підтримки прийняття рішень і моніторингу результатів, що забезпечує послідовне зниження інформаційної асиметрії та ймовірнісної невизначеності на всіх етапах інноваційної діяльності підприємства. На етапі акумулювання даних про ринкові тенденції, технологічні можливості, поведінку споживачів і конкурентне середовище система мінімізує невизначеність шляхом ідентифікування потенційних інноваційних можливостей та ризиків. На аналітичному етапі використання статистичних, економіко-математичних і цифрових методів забезпечує структурування інформації та перехід від інтуїтивних суджень до формалізованих висновків. Етап прогнозування трансформує невизначеність у множину ймовірнісних сценаріїв розвитку інновацій і ринків та надає змогу оцінювати не лише очікувані результати, а й крайні, критично важливі варіанти розвитку подій. Етап підтримки управлінських рішень забезпечує раціональний вибір пріоритетних інноваційних і маркетингових заходів та оптимальний розподіл ресурсів з урахуванням стохастичного характеру середовища. Завершальним, але не фінальним елементом системи мінімізації невизначеності є моніторинг і коригування, які формують механізм зворотного зв'язку та дозволяють оперативно адаптувати стратегії інноваційного менеджменту й маркетингу до змін ринкових, технологічних і поведінкових умов.

Key words: cyclical mechanism; innovation management; innovation marketing; market trends; technological capabilities; consumer behavior; competitive environment.

Ключові слова: циклічний механізм; інноваційний менеджмент; інноваційний маркетинг; ринкові тенденції; технологічні можливості; поведінка споживачів; конкурентне середовище.

PROBLEM STATEMENT

The conditions of continuous transformation of markets and technologies create a situation in which firms' innovation activities are characterized by an increasingly high level of stochasticity. These processes shorten the life cycles of products and technologies, accelerate the diffusion of innovations, and intensify the volatility of

consumer preferences. In practice, new products, technologies, and business models emerge unevenly and unpredictably, which creates significant challenges for strategic planning, operational management, and value creation for consumers.

Moreover, the implementation of digital, bio-, and nanotechnologies, artificial intelligence, and platform-

based innovations involves the interaction of a large number of actors and technological components. This increases the likelihood of unforeseen effects, disruptions, and synergistic outcomes that cannot be accurately predicted at the stage of managerial decision-making. Institutional and regulatory volatility—particularly changes in standards, safety regulations, environmental requirements, and state support for innovation—constitutes additional sources of uncertainty.

These features emphasize the need for effective analytical support for innovation management and marketing, enabling enterprises to adapt to change, make timely managerial decisions, and optimize marketing strategies.

Thus, a modern enterprise cannot ensure successful innovation activity without an integrated approach to analytical support for management and marketing, especially under conditions of market volatility and unpredictability. It is precisely the integration of analytics with managerial decision-making that enhances enterprise adaptability, reduces risks, and ensures sustainable innovation-driven development.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The problems of analytical support for innovation management and marketing at the enterprise level are addressed in the works of Zaverbnyi A., Nodzhak L., Mishchanchuk S. [3], Berezniak N. V. [1], Kvasha T. K. [1—2], Manaienko I. M., Kravets A. I. [4], Hurman O., Kostenko D., Runcheva N., Bocharova N., and Khytrova O. [5]. In particular, these scholars focus their research on the theoretical and methodological foundations of analytical support for managerial decision-making, the role of analytics in managing enterprises' innovation activities, and the toolkit of marketing analysis.

At the same time, the characteristics of the components of analytical support for innovation management and marketing under conditions of environmental volatility and heightened uncertainty remain insufficiently systematized and comprehensively examined in the existing scientific literature. The absence of clearly structured characteristics of these components hinders the formation of an integrated information and analytical framework, which negatively affects the quality and timeliness of managerial decision-making in the field of innovation management and marketing.

Moreover, insufficient systematization of analytical support leads to fragmented use of analytical and forecasting methods in managerial and marketing activities, complicating their integration into a unified system for supporting enterprise innovation development. Under conditions of increased environmental volatility and uncertainty, the lack of adapted analytical tools limits the ability to timely identify threats and opportunities, thereby increasing the risk of erroneous managerial decisions and financial losses.

In summary, the identified problems highlight the need for further scientific research aimed at developing and improving the analytical support of innovation management and marketing at the enterprise level, taking into account the volatility and uncertainty of the external environment.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The purpose of the study is to provide a systematic characterization of the components of analytical support for innovation management and marketing of the enterprise under conditions of volatility.

THE PAPER MAIN BODY

Within the scope of this study, the category of "analytical support" is considered as a well-established complex of systematized methods for data collection, processing, and interpretation which, according to the studies by Zaverbnyi A., Nodzhak L., and Mishchanchuk S. [3], form the information and analytical basis for making well-founded managerial decisions at the enterprise level.

At the same time, innovation projects are increasingly implemented under conditions of incomplete and asymmetric information regarding future "rules of the game" in markets and the technological environment. This transforms traditional risks into stochastic variables with an asymmetric distribution of potential gains and losses. For instance, during the implementation of digital or environmentally oriented innovations, an enterprise may lack complete information about future changes in regulatory requirements, certification standards, or the scope of government support.

In such a situation, the expected economic outcomes of an innovation project are formed not as fixed values, but as a set of probabilistic scenarios in which potential gains (such as an increase in market share, cost reduction, or access to new markets [4]) coexist with the risk of significant losses in the event of unfavorable institutional or technological changes.

Under such conditions, analytical support, alongside classical analytical tools, is increasingly oriented toward the use of flexible statistical, economic-mathematical, and information methods, as well as their mathematical, algorithmic, or logical-informational constructs. This orientation ensures a focus on continuous monitoring and assessment of the impact of internal and external factors, forecasting trends in market and technological development, and optimizing management strategies under conditions of uncertainty.

It should be emphasized that analytical support within innovation activity should not be considered as a separate static object. Owing to its economic and functional nature, it represents a dynamic, process-oriented system.

Accordingly, it functions as a multi-level functional structure that integrates a set of interrelated methodological elements, in particular:

1. Information collection methods, including surveys, focus groups, in-depth interviews, analysis of market statistics, web analytics, social media data, as well as large-scale datasets (Big Data).

2. Data processing and analysis methods, notably statistical techniques (correlation and regression analysis, clustering), economic-mathematical models (optimization, forecasting, and scenario models), expert judgment and Delphi methods, as well as advanced digital analytical tools, including machine learning, big data analytics, and business intelligence (BI) systems.

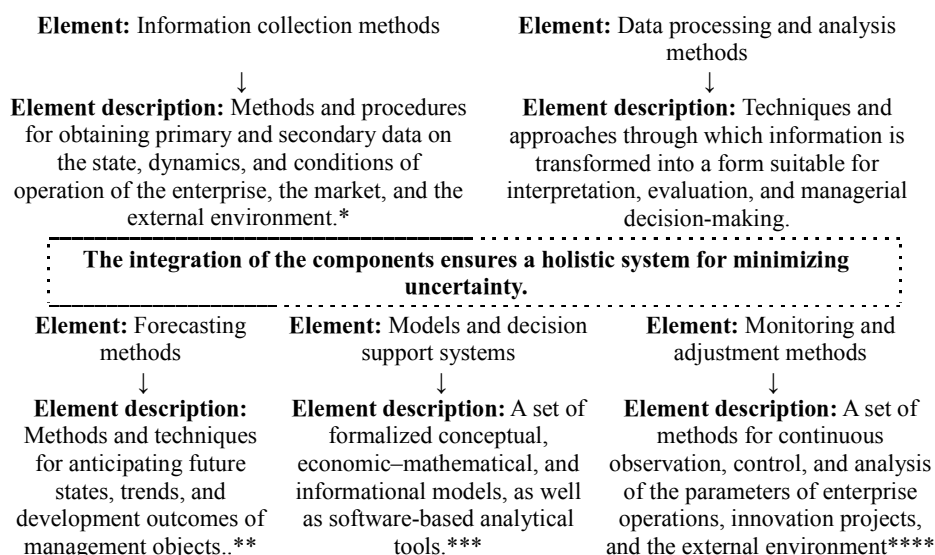


Figure 1. Structural characteristics of analytical support for enterprise innovation management and marketing under conditions of volatility

Note:

* Refers to data that ensure the formation of a reliable, comprehensive, and relevant information base for further analytical processing and managerial decision-making.

** Refers to methods based on the analysis of historical data, current information, and identified patterns, taking into account uncertainty and stochasticity of the external and internal environment.

*** Refers to methods intended for the preparation, justification, evaluation, and selection of managerial decisions based on the analysis of alternatives, forecasting their consequences, and consideration of resource constraints and risks.

**** Refers to methods aimed at the timely identification of deviations from planned objectives, detection of threats and opportunities, and the prompt implementation of corrective managerial decisions.

Source: developed based on [1–3; 5–7].

3. Forecasting methods based on complex algorithms for predicting future trends, outcomes, or indicator values, with the capacity for self-learning using large volumes of historical and real-time data.

4. Models and decision support systems, including intelligent, rule-based, optimization, and resource models that ensure the systematization of alternatives, assessment of the consequences of managerial decisions, and selection of the most appropriate strategic actions.

5. Monitoring and adjustment methods, encompassing dashboards and analytical panels, early warning systems, as well as mechanisms for identifying predictive signals and adjusting managerial decisions in real time.

Thus, analytical support for innovation activity emerges as an integrated system for minimizing uncertainty (see Figure 1), capable of enhancing the validity and robustness of managerial decision-making throughout the implementation of innovation projects.

When examining the role of information collection methods in minimizing uncertainty, it should be noted that this role is associated with the formation of a primary and secondary information base regarding the existing and potential innovation opportunities of the enterprise. For example, marketing research methods (surveys, focus groups, and interviews) enable the identification of current consumer needs, expectations, and behavioral motives; observation of consumers and competitors makes it possible to capture changes in market practices, strategies, and innovation activity; analysis of secondary sources allows for the systematization of existing knowledge about market conditions and dynamics, technological trends, and industry transformations.

In addition, digital data collection (web analytics, social media, and Big Data [4; 5]) expands the temporal and spatial boundaries of analysis, ensuring the timeliness and scalability of information.

When examining the role of data processing and analysis methods within this framework, it should be noted that it is associated with transforming primary and secondary information into a form suitable for systematization, aggregation, comparison, and interpretation of data, as well as for identifying patterns, trends, and correlations. In particular, statistical methods make it possible to detect regularities, interrelationships, and market segmentation features, while economic-mathematical models enable the formalization of economic processes and the evaluation of alternative managerial decisions. Expert judgment and Delphi methods help compensate for the lack of quantitative data by drawing on the professional experience of specialists. Within this group of methods, modern digital and analytical tools are also of particular importance, as they enhance the accuracy, depth, and speed of analysis, which is critical under conditions of high volatility.

With regard to forecasting methods, their significance in reducing temporal uncertainty is determined by their ability to form well-grounded expectations about the future state of markets, technologies, and consumer demand. Within the analytical support system, these methods are key due to their reliance on complex forecasting algorithms that learn from large-scale datasets, thereby enabling the identification of trends, development scenarios, and potential growth points.

Table 1. The role of models and decision support systems in the uncertainty minimization mechanism

Type of models / systems	Model focus	Specifics of alternative systematization	Specifics of assessing managerial decision outcomes	Role in selecting the most appropriate decision
Intelligent models (expert systems, artificial intelligence, neural networks)	Processing complex, weakly structured data and learning from prior experience	Formation of a set of alternatives based on the analysis of large-scale datasets, identified patterns, and hidden interrelationships	Modeling possible development scenarios, forecasting outcomes, and estimating their probabilities	Supporting the selection of decisions taking into account projected effectiveness and risk level
Rule-based models (logical, normative, algorithmic)	Formalization of managerial logic and managerial constraints	Structuring of alternatives in accordance with established rules, norms, strategic objectives, and constraints.	Assessing the compliance of alternatives with specified criteria, standards, and acceptable limits.	Ensuring the selection of managerial decisions that are aligned with the enterprise's strategy and regulations
Optimization models (linear, nonlinear, multi-criteria programming)	Identification of the optimal solution based on specified criteria.	Ordering of alternatives into formalized options with clearly defined parameters.	Quantitative evaluation of the consequences of each alternative using a system of indicators.	Selecting decisions that maximize utility or minimize losses.
Resource models (balance, portfolio, simulation models)	Rational allocation and utilization of limited resources.	Grouping of alternatives according to resource requirements and the feasibility of their provision.	Analysis of the impact of each option on resource utilization, system stability, and balance.	Ensuring the choice of a decision that is not only effective but also resource-feasible and sustainable.

Source: developed based on [1—2; 4; 6—7].

When examining the role of models and decision support systems, it should be noted that they effectively ensure the integration of analytical results into the management process. In particular, intelligent, rule-based, optimization, and resource models provide for the systematization of alternatives, assessment of their potential consequences, and selection of the most appropriate managerial decisions, as clearly demonstrated by the data presented in Table 1.

At the same time, the generalization of the models and systems outlined above made it possible to conclude that they reduce the subjectivity of choice, enhance the soundness of managerial actions, and contribute to the minimization of uncertainty under conditions of dynamic change.

Monitoring and adjustment methods are also important due to their value as components supporting the adaptability of the uncertainty minimization mechanism. Control and corrective dashboards enable real-time tracking of key performance indicators, early warning systems allow for the timely identification of deviations and threats, while predictive signals initiate adjustments to strategic and tactical decisions. As a result, the mechanism acquires a cyclical nature and the capacity for self-adjustment.

Taken together, the identified components form an integrated system of analytical support for innovation management and innovation marketing and, consequently, a functional structure for minimizing informational, temporal, and behavioral uncertainty. This structure creates a foundation for proactive innovation management and reduces the risk of strategic errors.

Accordingly, innovation activity is characterized by a high level of uncertainty, unpredictability, and dynamism. This implies that traditional methods of analysis and forecasting require adaptation and extension, as it is necessary to account for rapid technological change, unpredictable market reactions, variability in consumer needs, and the evolving capabilities of competitors.

In essence, analytical support for innovation management encompasses both traditional and advanced methods of collecting, processing, and interpreting data on market trends, technological capabilities, and consumer behavior. These methods are aimed at reducing uncertainty, ensuring the timely identification of innovation opportunities, and improving the accuracy of managerial decision-making. Structurally, such analytical support includes [1—2; 4; 6]:

1. Data collection on market trends, technological innovations, and consumer behavior to identify potential opportunities and risks.

Information flow 1. Formed through the integrated collection of data on market trends.

Information flow 2. Formed through comprehensive analytical processing of information.

Mechanism action: Synchronization of information flows from different functional subsystems of the enterprise.

Specifics: Achieved through the alignment of data sources, formats, temporal parameters, and analytical interpretations originating from different functional subsystems of the enterprise and the external environment.

Information flow 3. Formed through coordinated forecasting of innovation and market development.

Information flow 4. Formed through the evaluation of scenarios, selection of priority innovation and marketing actions, and optimal allocation of resources.

Figure 2. Analytical support for enterprise innovation management and marketing as a continuous cyclical mechanism for transforming fragmented data into well-grounded

Source: developed based on [3; 5—6].

2. Data processing and analysis using statistical, economic-mathematical, and information methods to generate well-grounded conclusions.

3. Forecasting innovation development and assessing potential scenarios for the implementation of new technologies and products.

4. Decision support, ensuring the timely selection of priority innovation projects and the optimization of resource allocation.

5. Monitoring and control of innovation performance to adjust strategies and enhance enterprise adaptability under conditions of volatility.

In turn, analytical support for innovation marketing includes both traditional data collection methods and modern approaches to data analysis related to consumer needs, the competitive environment, the effectiveness of advertising and promotional activities, as well as the assessment of market trends. This enables the development of accurate marketing strategies, demand forecasting, optimization of communication with target segments, and enhancement of enterprise competitiveness. Structurally, analytical support for innovation marketing includes [2; 4; 6—7]:

1. Data collection on consumer needs, target segment behavior, competitors' actions, and market trends.

2. Data processing and analysis using statistical, economic-mathematical, and advanced digital methods to support well-grounded marketing decisions.

3. Demand and market trend forecasting, as well as evaluation of the effectiveness of advertising and promotional activities for marketing strategy planning.

4. Decision support, ensuring the optimization of communication with target segments and the identification of priority marketing actions.

5. Monitoring and evaluation of marketing campaign results, strategy adjustment, and enhancement of the adaptability of the enterprise's marketing activities under conditions of dynamic market change.

It should be noted that the integration of analytical support for innovation management and marketing forms an uncertainty minimization system that operates as a continuous cyclical mechanism for transforming fragmented data into well-grounded managerial decisions.

The implementation of such a mechanism is achieved through the sequential integration of information flows

from various functional subsystems of the enterprise, which are synchronized and mutually complemented according to the following algorithm (see Figure 2).

Thus, information flows are formed and synchronized along the following directions:

1. Integrated data collection on market trends, consumer preferences, technological capabilities, and the enterprise's internal resources, which reduces information asymmetry between markets, technologies, and managerial decision-making.

2. Comprehensive analytical processing of information using statistical, economic-mathematical, and digital methods, as a result of which unstructured data are transformed into formalized indicators, metrics, and analytical insights.

3. Coordinated forecasting of innovation and market development, within which the results of managerial analytical calculations are correlated with marketing forecasts of demand, competitive actions, and consumer behavior, enabling the development of alternative scenarios with different probability levels.

4. Scenario evaluation, selection of priority innovation and marketing actions, and optimal resource allocation, taking into account the stochastic nature of the external environment.

CONCLUSIONS

In essence, the integration of analytical support for innovation management and innovation marketing forms a holistic uncertainty minimization system that operates as a continuous cyclical mechanism for transforming fragmented data into well-grounded managerial decisions. Its functioning is based on the integration of data collection, analysis, forecasting, decision support, and performance monitoring processes, which ensures the consistent reduction of information asymmetry and probabilistic uncertainty across all stages of the enterprise's innovation activity.

At the stage of accumulating data on market trends, technological capabilities, consumer behavior, and the competitive environment, the system minimizes uncertainty by identifying potential innovation opportunities and risks. At the analytical stage, the use of statistical, economic-mathematical, and digital methods ensures the structuring of information and the transition from intuitive

judgments to formalized conclusions. The forecasting stage transforms uncertainty into a set of probabilistic scenarios for the development of innovations and markets, making it possible to assess not only expected outcomes but also extreme, critically important development paths.

Subsequent decision support ensures the rational selection of priority innovation and marketing actions and the optimal allocation of resources, taking into account the stochastic nature of the environment. The final-though not terminal-element of the system is monitoring and adjustment, which form a feedback mechanism and enable the timely adaptation of innovation management and marketing strategies to changes in market, technological, and behavioral conditions. Thus, the uncertainty minimization system does not eliminate uncertainty entirely but transforms it from an uncontrolled state into a manageable one, thereby enhancing the accuracy, adaptability, and robustness of managerial decisions in the process of enterprise innovation development.

Prospects for further research are associated with deepening the formalization of the integrated system of analytical support for innovation management and marketing, in particular through the development of adaptive economic-mathematical models and digital tools capable of accounting for the stochastic nature of markets and technologies in real time and enhancing the accuracy of managerial decision-making.

Література:

1. Березняк Н.В., Кваша Т.К. Дослідження теоретичних і практичних основ інформаційно-аналітичного забезпечення науково-технічної та інноваційної діяльності. Київ: УкрІНТЕІ, 2017. 72 с.
2. Березняк Н.В. Проблеми інформаційно-аналітичного забезпечення інноваційної діяльності, Наука, технології, інновації. 2018. № 1. С. 37—42.
3. Завербний А., Ноджак Л., Міщанчук С. Інформаційно-аналітичне забезпечення інноваційного розвитку економіки України за євроінтеграційних умов. Економіка та суспільство, 2021, № 33. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-5>
4. Манаєнко І.М., Кравець А.І. Фінансування інноваційної діяльності підприємств: українські реалії та досвід ЄС. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 5. С. 109—115.
5. Hurman O., Kostenko D., Runcheva N., Bocharova N., Khytrova O. Corporate management in the economic sphere under martial law: a response to the challenges of the times. Amazonia Investiga, 2023. № 12 (65), pp. 246—255.
6. Ольвінська Ю.О., Самоєнкова О.В., Вітковська К.В., Сучасний стан та тенденції розвитку інноваційної діяльності в Україні. Економіка та держава. 2021. № 4. С. 64—71.
7. Шквір В.Д., Загородній А.Г., Височан О.С. Інформаційні системи і технології в обліку: навчальний посібник. Львів: В-во Національного університету "Львівська політехніка", 2003. 268 с.

References:

1. Bereznyak, N.V., and Kvasha, T.K. (2017), *Doslidzhennya teoretychnykh ta praktychnykh zasad informatsiyno-analitychnoho zabezpechennya naukovoy-*

tekhnichnoyi ta innovatsiynoyi diyal'nosti [Investigation of the theoretical and practical foundations of information and analytical support of scientific, technical and innovative activities], UkrINTEI, Kiev, Ukraine.

2. Bereznyak, N.V. (2018), "Problems of information and analytical support of innovative activities", *Nauka, tekhnolohiyi, innovatsiyi*, vol. 1, pp. 37—42.

3. Zaverbny, A., Nodzhak, L., and Mishchanchuk, S. (2021), "Information and analytical support for innovative development of the Ukrainian economy for European integration of minds", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 33. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-5>

4. Manaenko, I.M., and Kravets, A.I. (2018), "Financing of innovative activities of enterprises: Ukrainian realities and evidence from the EU", *Ekonomika ta upravlinnya pidpryemstvamy*, vol. 5, pp. 109—115.

5. Hurman, O., Kostenko, D., Runcheva, N., Bocharova, N., and Khytrova, O. (2024), "Corporate management in the economic sphere under martial law: a response to the challenges of the times", *Amazonia Investiga*, vol. 12 (65), pp. 246—255.

6. Olvinska, Yu.O., Samotoenkova, O.V., and Vitkovska, K.V. (2021), "Current state and trends in the development of innovative activity in Ukraine", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4, pp. 64—71.

7. Shkvir V.D., Zahorodniy A.H. and Vysochan O.S. (2003), *Informatsiyni systemy i tekhnolohiyi v obliku* [Information systems and technologies in accounting], V-vo Natsional'noho universytetu "L'viv's'ka politekhnika", Lviv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 19.01.2026 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

УДК 330.3:332.1

С. В. Фімяр,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, фінансів та обліку,
ПВНЗ "Європейський університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0432-2587>

О. П. Гнатюк,
к. е. н., доцент кафедри економіки, фінансів, обліку, математичних та інформаційних
дисциплін, Черкаська філія ПВНЗ "Європейський університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-4776-7399>

В. О. Блакита,
аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку, ПВНЗ "Європейський університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-0390-1812>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.257

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ РЕГІОНУ: УПРАВЛІНСЬКІ ТА ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ

S. Fimyar,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics, Finance and Accounting,
Private Higher Educational Establishment "European University"

O. Hnatiuk,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics, Finance, Accounting, Mathematics
and Information Disciplines, Cherkasy branch of Private Higher Education Establishment "European University"

V. Blakyta,
Postgraduate Student of the Department of Economics, Finance and Accounting,
Private Higher Educational Establishment "European University"

INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE REGION: MANAGERIAL AND THEORETICAL ASPECTS

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти функціонування інвестиційного ринку як ключового елементу економічного розвитку регіону. Розкрито зміст секторів інвестиційних ресурсів, часток і зобов'язань, а також сектору гарантій, визначено їх роль у формуванні попиту, пропозиції та ринкової вартості інвестиційних ресурсів. Обґрунтовано, що сукупна вартість інвестиційних ресурсів регіону формує його інвестиційний потенціал, тоді як обсяг потреб у фінансуванні відображає рівень інвестиційного попиту та економічної активності.

У роботі акцентовано увагу на концепції управління інвестиціями в реальному секторі, яка передбачає цілеспрямований вплив інвестора на ключові характеристики об'єкта інвестування з метою підвищення ефективності вкладень і зниження ризиків. Доведено, що прозорість діяльності, стратегічна спрямованість управління, ефективний розподіл ресурсів і надійна система корпоративного управління є визначальними чинниками формування інвестиційної привабливості.

Окрему увагу приділено ролі регіональних органів влади у створенні сприятливого інвестиційного клімату шляхом удосконалення нормативно-правового забезпечення, розвитку інвестиційної інфраструктури, запровадження податкових стимулів та формування регіональних інвестиційних інституцій. Наголошено на важливості створення інформаційних агентств, що забезпечують прозорість ринку, рейтингову оцінку підприємств та доступ інвесторів до актуальної аналітичної інформації.

The article examines the theoretical and practical aspects of investment activity management in the real sector of the economy, emphasizing the role of investment market structure and institutional mechanisms in ensuring sustainable economic development. Particular attention is paid to the investment resources sector, the sector of equity and liabilities, and the guarantee sector, which together form the economic basis for investment decision-making, pricing, and capital movement. These sectors ensure the interaction between investors and recipients of investments, determine the level of investment risk, and influence the overall investment climate of a region.

The study substantiates that the total volume of available investment resources within a region represents its investment potential, while the aggregate demand for capital reflects investment needs and development priorities. Effective interaction between these components is a prerequisite for stable economic growth. The paper emphasizes that modern investment management goes beyond the traditional understanding of capital allocation and increasingly involves active participation of investors in shaping strategic goals, financial policy, and organizational structure of investment objects.

Special attention is paid to the concept of managing investments in the real sector through targeted influence on key characteristics of enterprises, such as transparency of operations, strategic orientation, efficiency of resource allocation, and reliability of management systems. It is proven that transparency and access to reliable information significantly reduce investment risks and increase investor confidence. Therefore, preliminary investments aimed at improving management quality and strategic planning are considered a necessary condition for large-scale capital inflows.

The article also highlights the decisive role of regional authorities in forming a favorable investment environment. This includes the development of regulatory frameworks, implementation of tax incentives, creation of regional investment institutions, and support for information and analytical infrastructure. The establishment of investment funds, insurance mechanisms, and regional information agencies is justified as an effective tool for attracting long-term investments and increasing market stability.

It is argued that investment attractiveness should be managed as a dynamic process based on coordinated actions of investors, enterprises, and public authorities. A systematic approach to investment management ensures not only the growth of investment volumes but also the formation of sustainable economic development trends, improvement of competitiveness of regional economies, and strengthening of their positions in the national and global investment space.

Ключові слова: інвестиції, управління інвестиціями, інвестиційна привабливість, регіон.

Key words: investments, investment management, investment attractiveness, region.

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

Сучасний етап соціально-економічного розвитку України характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими наслідками воєнних дій, необхідністю післявоєнного відновлення економіки, інтеграцією до європейського економічного простору та посиленням конкуренції між регіонами за залучення інвестиційних ресурсів. За цих умов особливої актуальності набуває проблема формування та підвищення інвестиційної привабливості регіонів як ключового чинника їх сталого розвитку, економічної безпеки та підвищення рівня добробуту населення.

Ефективне управління інвестиційною привабливістю регіону потребує комплексного наукового обґрунтування, поєднання теоретичних підходів із практичними механізмами державного та регіонального управління, а також урахування сучасних викликів, зокрема воєнних ризиків, інфраструктурних втрат, міграційних процесів, трансформації ринку праці та зміни інвестиційних пріоритетів бізнесу. Водночас відсутність єдиного підходу до оцінювання інвестиційної привабливості та фрагментарність управлінських рішень знижують ефективність реалізації регіональної інвестиційної політики.

У зв'язку з цим метою дослідження є поглиблення теоретичних засад та обґрунтування управлінських підходів до формування інвестиційної привабливості регіонів України в сучасних соціально-економічних умовах.

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема інвестиційної привабливості регіонів досить широко розглядається в науковій літературі, що свідчить про її значну теоретичну і практичну вагу. Серед зарубіжних дослідників суттєвий внесок у формування теоретичних підходів до оцінювання інвестиційної привабливості внесли роботи таких вчених, як М. Портер [9], який акцентував увагу на конкурентних перевагах регіонів і необхідності формування сприятливого бізнес-середовища для залучення інвестицій. Концепція конкурентних кластерів Портера підкреслює, що інвестиційна привабливість тісно пов'язана з рівнем інфраструктурної розвиненості, інституційною підтримкою та якістю людського капіталу. Також у зарубіжній літературі помітну увагу приділяють системній оцінці інвестиційного клімату через інтегровані індекси, які включають економічні, соціальні та правові складові.

В українському контексті питання інвестиційної привабливості активно досліджують вітчизняні економісти, серед яких виділяються роботи І. Биковця, О. Кармова [4], В. Іванченко, Л. Масляка та інших. Українські автори підкреслюють особливості регіональної політики, зокрема вплив адміністративних бар'єрів, якість регуляторного середовища та інституційні ризики, що є критичними чинниками для інвесторів в умовах трансформаційної економіки. Дослідження українських науковців також зосереджуються на аналізі макроекономічних умов та специфіки окремих регіонів України, що дозволяє враховувати локальні відмінності у рівні розвитку інфраструктури, ринку праці та соціальних сервісів при формуванні рекомендацій для управлінської практики.

Окремі публікації розглядають вплив глобальних викликів, таких як економічні кризи та геополітична нестабільність, на інвестиційну привабливість країн і регіонів, що особливо актуально для сучасної України. У сукупності ці дослідження створюють базу для подальшого поглиблення теоретичних засад та розробки практичних механізмів управління інвестиційною привабливістю на регіональному рівні.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування механізмів управління інвестиційною діяльністю в реальному секторі економіки та визначення ролі інвестиційного ринку і його структурних елементів у підвищенні інвестиційної привабливості регіонів. Для досягнення цієї мети досліджуються економічна сутність секторів інвестиційного ринку, значення інвестиційного потенціалу та інвестиційних потреб, механізми впливу інвестора на стратегічні, фінансові та організаційні характеристики об'єктів, а також роль регіональної влади в формуванні сприятливого інвестиційного середовища. Окрему увагу приділено прозорості діяльності, розвитку регіональних інвестиційних інститутів і інформаційної інфраструктури як інструментів підвищення ефективності управління інвестиційною привабливістю та залучення капіталу в реальний сектор економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Навіть незначне зростання інвестиційної привабливості регіонів здатне забезпечити додаткові фінансові надходження, які можуть стати важливим кроком на шляху подолання кризових явищ у соціально-економічному розвитку. Проте разове залучення інвестицій не дає тривалого ефекту, оскільки після такого вливання рівень інвестиційної привабливості залишається практично незмінним, хоч і дещо підвищеним. У результаті відсутня стабільна основа для подальшого розвитку.

Реальне покращення ситуації можливе лише за умови формування динамічного, послідовного та довгострокового процесу нарощування інвестиційної активності, а не шляхом поодиноких заходів. Лише за таких умов окремі інвестиційні вливання можуть трансформуватися у стабільний і безперервний потік капіталу. Досягти цього можна виключно через цілеспрямоване управління процесом підвищення інвестиційної привабливості регіонів, що передбачає комплексну оцінку їх соціально-економічного потенціалу, ресурсних можливостей та стратегічних переваг.

Саме тому проблема управління інвестиційною привабливістю регіонів на сучасному етапі набуває особливої актуальності та розглядається як одне з ключових завдань регіональної економічної політики.

У традиційному розумінні поняття "інвестиційна привабливість" трактується як сукупність умов інвестування, які визначають вибір інвестора на користь того чи іншого об'єкта вкладення капіталу. Об'єктами інвестування можуть виступати окремі інвестиційні проекти, підприємства, корпорації, міста, регіони або навіть держава в цілому. Спільною ознакою для всіх зазначених об'єктів є наявність власного бюджету та системи управління, що забезпечує реалізацію інвестиційних проєктів.

Кожен із зазначених рівнів має притаманні лише йому характеристики, які формують відповідний рівень інвестиційної привабливості. Водночас регіон займає особливе місце серед об'єктів інвестування, оскільки поєднує в собі економічні, соціальні, інфраструктурні та інституційні елементи. Саме ця комплексність і цілісність структури зумовлює можливість порівняльної оцінки регіонів між собою та визначення їх конкурентних переваг.

Розглянемо сутність поняття інвестиційного потенціалу регіону. Категорія "потенціал" в економічному розумінні визначається як здатність і готовність суб'єктів господарювання спеціалізуватися на тих видах діяльності, у яких вони мають абсолютні або порівняльні переваги на певному етапі розвитку [6, с. 138]. Таким чином, інвестиційний потенціал відображає можливості регіону щодо ефективного залучення та використання ресурсів з метою досягнення економічного зростання.

Інвестиції, у свою чергу, розглядаються як сукупність грошових коштів, банківських вкладів, паїв, акцій та інших цінних паперів, а також технологій, машин, обладнання, ліцензій (у тому числі на товарні знаки), кредитів, майнових і немайнових прав, інтелектуальних цінностей, які вкладуються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності з метою отримання прибутку або досягнення соціально-економічного ефекту [8].

У сучасній економічній науці сформувалися такі підходи до тлумачення основних інвестиційних категорій:

- інвестування розглядається як процес прямого або опосередкованого впливу інвестора на об'єкт вкладення з метою зміни його характеристик;

- інвестор — це суб'єкт, орієнтований на трансформацію властивостей об'єкта інвестицій, що дозволяє за мінімальних витрат ресурсів компенсувати їх дефіцит і забезпечити бажані зміни;

- об'єкт інвестицій — це економічна система або ресурс, властивості якого дають змогу інвестору отримати інвестиційний дохід у процесі участі в ньому;

- інвестиційний дохід — результат трансформації властивостей об'єкта інвестування, що спричиняє позитивні зміни в економічному стані інвестора [4, с. 24].

Вагомий науковий інтерес становить підхід українських дослідників до аналізу структури інвестиційного попиту та сутності інвестиційного потенціалу. Зокрема, у працях вітчизняних науковців (С. Іванова, О. Петров, В. Чернега [3], А. Полозун, А. Касьян [8] та ін.) акцентується увага на доцільності розмежування потенційного та реального інвестиційного попиту. Такий поділ дає змогу глибше оцінити механізми формування інвестиційних ресурсів і умови їх подальшої трансформації в реальні вкладення.

У межах цього підходу потенційний інвестиційний попит формується за відсутності безпосереднього наміру суб'єкта господарювання спрямовувати наявний дохід або прибуток на цілі нагромадження. Йдеться про так званий формальний інвестиційний потенціал, який характеризує можливості майбутнього інвестування за умови створення відповідних економічних, інституційних та мотиваційних передумов. Саме в такому значенні інвестиційний потенціал розглядається як джерело формування майбутніх інвестиційних ресурсів.

Водночас конкретний інвестиційний попит трактується як практична реалізація намірів суб'єктів інвестиційної діяльності, що знаходить своє відображення на ринку інвестиційних товарів у формі пропозиції капіталу. Проте ототожнення доходу або прибутку з інвестиційним потенціалом не є цілком коректним, оскільки між процесами споживання та нагромадження завжди існує об'єктивна суперечність. Лише та частина доходу, яка фактично спрямовується на заощадження та інвестування, може розглядатися як реальний інвестиційний ресурс.

Крім того, вітчизняні дослідники наголошують на наявності тісного, але не автоматичного зв'язку між інвестиційним потенціалом та його реалізацією. Ефективне використання інвестиційного потенціалу передбачає не лише його формування та нарощування, а й створення цілісної системи умов для залучення капіталу в реальний сектор економіки. Йдеться про необхідність формування сприятливого інвестиційного клімату, удосконалення інституційного середовища, розвитку фінансової інфраструктури та застосування стимулюючих механізмів активізації інвестиційної діяльності.

Значний науковий інтерес також становить підхід до аналізу інвестиційного потенціалу регіону, запропонований українськими економістами, які розглядають його як складну багатокomпонентну систему. У межах цього

підходу інвестиційний потенціал трактується як сукупність інвестиційних ресурсів, що формуються за рахунок накопиченого капіталу та представлені на ринку у вигляді потенційного попиту, здатного трансформуватися у реальні інвестиції за наявності відповідних умов.

На думку дослідників, регіональний інвестиційний потенціал не є простою сукупністю ресурсів, а являє собою впорядковану систему матеріальних, фінансових, трудових, інтелектуальних та організаційних компонентів, локалізованих у межах певної території. Саме така структурована сукупність забезпечує можливість досягнення запланованого економічного ефекту від інвестиційної діяльності [6, с. 139].

Водночас слід зазначити, що сучасні підходи до оцінки інвестиційного потенціалу потребують розширення його складових. Окрім матеріальних, фінансових та інтелектуальних ресурсів, дедалі більшого значення набувають інформаційні ресурси, рівень цифровізації, інноваційна спроможність регіону, які суттєво впливають на інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність територій у довгостроковій перспективі.

З іншого боку, помилковим є ототожнення регіонального інвестиційного потенціалу виключно з обсягом наявних на певній території основних засобів виробництва. Поняття "інвестиційний потенціал" має значно ширший зміст і застосовується передусім для характеристики можливих у перспективі обсягів вкладень капіталу. Хоча рівень накопичених основних фондів певною мірою може опосередковано впливати на інвестиційну активність регіону (зокрема через ризики перенасичення капіталом або надмірної концентрації інвестицій у окремих галузях), така залежність не є прямою і однозначною. Інвестиційний потенціал формується під впливом значно ширшого кола чинників, ніж лише вартість або структура основних засобів.

Альтернативний підхід до визначення інвестиційного потенціалу ґрунтується на теорії абсолютних і порівняльних переваг. Вихідним положенням ринкової економіки є обмеженість ресурсів, якими володіють суб'єкти господарювання, а також нерівномірність їх розподілу між регіонами та галузями. З урахуванням цієї обставини можна зробити методологічний висновок, що кожен суб'єкт економічної діяльності, як елемент цілісної господарської системи, володіє певними перевагами, які визначають його інвестиційну привабливість.

Зазначений підхід цілком правомірно застосовувати і до поняття "інвестиційний потенціал регіону". Абсолютні переваги регіону формуються під впливом його геостратегічного положення, природно-кліматичних умов, ресурсного забезпечення, демографічної структури та просторових характеристик. Водночас порівняльні переваги визначаються здатністю регіону ефективно використовувати наявні ресурси, знижувати витрати виробництва, впроваджувати інновації та формувати конкурентоспроможну структуру економіки.

Таким чином, інвестиційний потенціал регіону доцільно розглядати як сукупну можливість мобілізації та використання галузевих і міжгалузевих ресурсів, що забезпечують зростання капіталоозброєності праці та здатність суб'єктів господарювання генерувати стабільний економічний результат. Йдеться не лише про на-

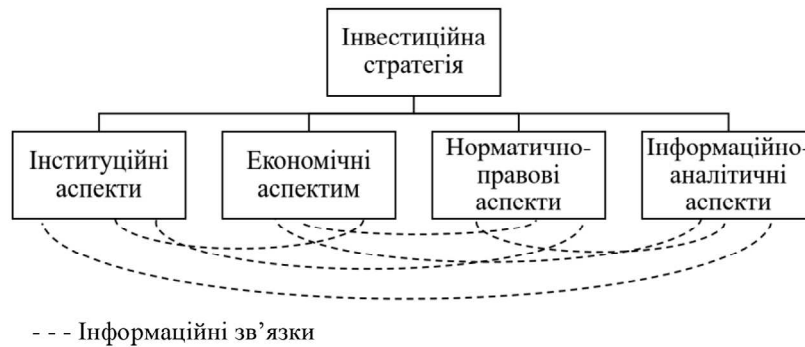


Рис. 1. Місце інформаційної складової у регіональному інвестиційному процесі

Джерело: сформовано на основі [6, 8].

явність ресурсів, а й про здатність регіональної економічної системи трансформувати їх у довгострокові конкурентні переваги.

Для комплексної оцінки інвестиційного потенціалу регіону доцільно враховувати сукупність ключових факторів, які безпосередньо впливають на інвестиційні рішення суб'єктів господарювання, зокрема [7]:

- ресурсно-сировинний фактор, що характеризує рівень забезпеченості регіону балансовими запасами основних видів природних ресурсів;
- виробничий фактор, який відображає результати господарської діяльності та рівень розвитку промислового комплексу;
- споживчий фактор, що визначається платоспроможним попитом населення;
- інфраструктурний фактор, який охоплює транспортну, логістичну, енергетичну та комунікаційну забезпеченість регіону;
- інтелектуальний фактор, що характеризує освітній рівень населення та наявність кваліфікованих кадрів;
- інституційний фактор, який відображає ступінь розвитку ринкових інститутів та ефективність державного управління;
- інноваційний фактор, що визначається рівнем упровадження досягнень науково-технічного прогресу та цифрових технологій.

Окрім цього, важливе значення має оцінка інвестиційних ризиків, серед яких доцільно виокремити [8]:

- економічні ризики, пов'язані з динамікою регіонального розвитку;
- політичні ризики, зумовлені нестабільністю політичних процесів;
- соціальні ризики, що відображають рівень соціальної напруженості;
- екологічні ризики, включно з техногенним та радіаційним навантаженням;
- криміногенні ризики, які впливають на безпеку інвестиційної діяльності.

Особливе значення в активізації інвестиційних процесів відіграє банківська система, яка забезпечує перерозподіл фінансових ресурсів між фінансовим та реальним секторами економіки. Без ефективного функціонування регіональної банківської інфраструктури неможливе формування повноцінного ринку інвестиційного капіталу. Саме банки виступають ключовими посередниками у трансформації заощаджень населення в інвес-

тиційні ресурси, що спрямовуються на розвиток виробництва та соціальної сфери.

Важливу роль у формуванні інвестиційного потенціалу відіграють домогосподарства як основні носії заощаджень. Хоча вони безпосередньо не здійснюють підприємницьку діяльність, саме їхні доходи та схильність до заощадження формують ресурсну базу для кредитування економіки. Історичний досвід розвинених країн свідчить, що залучення коштів населення через фінансові інструменти є одним із ключових механізмів наповнення бюджетів різних рівнів, у тому числі регіонального.

Інвестиційна стратегія регіону, своєю чергою, являє собою комплексну систему взаємопов'язаних елементів, серед яких виділяють інституційний, економічний, нормативно-правовий та інформаційно-аналітичний аспекти (рис. 1). У межах інституційного аспекту формуються структура інвестицій, інвестиційний портфель, механізми управління ризиками та система взаємодії між учасниками інвестиційного процесу, що забезпечує узгоджене функціонування всіх елементів регіональної інвестиційної системи (рис. 2).

Нормативно-правовий аспект інвестиційної стратегії охоплює комплекс законодавчих, підзаконних та регуляторних актів, що визначають правове поле інвестиційної діяльності та регламентують умови її здійснення. До цього аспекту належать не лише закони та кодекси, але й нормативні акти органів виконавчої влади, регуляторів фінансового ринку, органів місцевого самоврядування, а також міжнародні угоди, до яких приєднується держава. Така нормативна база формує правові рамки для інвестування, встановлює правила захисту прав інвесторів, порядок реєстрації та ліцензування підприємницької діяльності, визначає фіскальні та податкові механізми, які впливають на ефективність вкладення капіталу.

В умовах сучасної України особливе значення мають положення Податкового кодексу [2], які регулюють оподаткування прибутку, податкові пільги та стимули для інвесторів, а також закони про інвестиційну діяльність, державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями, приватизацію державного майна та стимулювання інновацій. Не менш важливими є нормативні акти, спрямовані на розвиток окремих секторів економіки, забезпечення прозорості державних

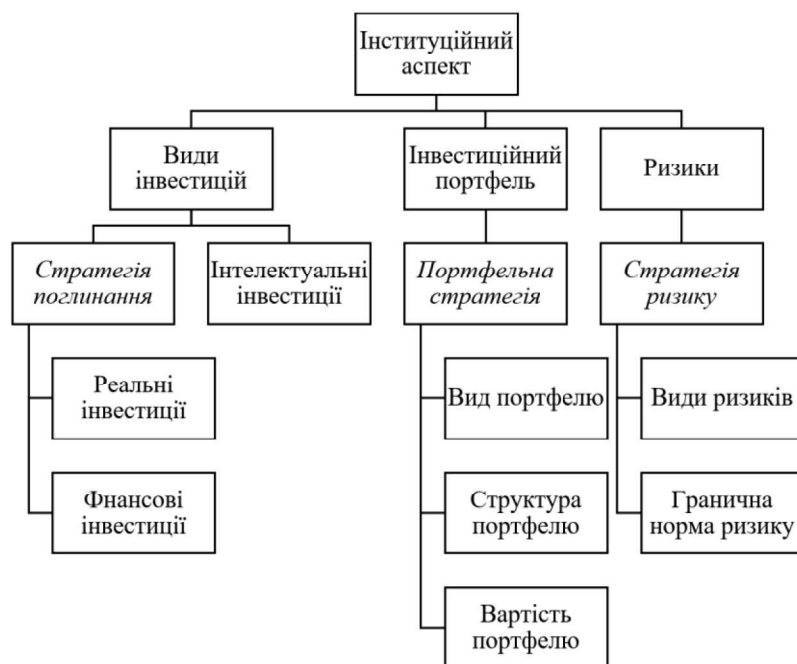


Рис. 2. Структура інституційного аспекту інвестиційної стратегії

Джерело: сформовано на основі [1, 4, 8].

закупівель та стимулювання підприємницької активності в післявоєнний період.

Крім того, нормативно-правовий аспект включає механізми захисту прав інвесторів, визначення обов'язків і відповідальності сторін у договорах, регламентування процедур державного контролю та нагляду за інвестиційними процесами. На міжнародному рівні це включає двосторонні та багатосторонні угоди про захист інвестицій, правила транснаціональних корпорацій, а також стандарти ЄС та міжнародних фінансових організацій. Врахування цих нормативних елементів дозволяє суб'єктам господарювання формувати збалансовану інвестиційну стратегію, зменшувати ризики правових конфліктів і підвищувати привабливість регіону чи підприємства для внутрішніх та зовнішніх інвесторів.

По-друге, нормативно-правовий аспект охоплює внутрішні регламенти підприємств, зокрема облікову політику, положення про інвестиційну діяльність, внутрішні стандарти управління ризиками та фінансового контролю. Сукупність цих документів забезпечує узгодженість інвестиційних рішень у межах корпорації, уніфікацію процедур планування, фінансування та контролю за реалізацією інвестиційних проєктів.

Економічний аспект інвестиційної стратегії являє собою систему взаємопов'язаних економічних елементів, що визначають доцільність та ефективність інвестиційної діяльності. До нього належать показники оцінки результативності інвестицій, джерела фінансування, механізми управління інвестиційними потоками, а також методи оцінки ризиків і прогнозування фінансових результатів. У межах цього аспекту формуються цілі інвестиційної стратегії, обґрунтовуються її пріоритети та визначаються критерії прийняття управлінських рішень (рис. 3). Для України в умовах обмеженого доступу до капіталу особливо актуальними є інструменти оптимізації витрат, залучення міжнародної фінансової допомоги та державно-приватного партнерства.

Інформаційно-аналітичний аспект інвестиційної стратегії виступає базисом для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень і включає комплекс взаємопов'язаних підсистем:

- підсистему збору та первинного відбору інформації;
- підсистему зберігання даних;
- підсистему пошуку інформації;
- підсистему аналітичної обробки та інтерпретації даних [7].

Зазначена система забезпечує формування інформаційного механізму регіону, який дозволяє оперативно реагувати на зміни в законодавстві, податковій політиці та макроекономічному середовищі, прогнозувати розвиток ринків і коригувати стратегічні напрями інвестиційної діяльності. В умовах цифровізації економіки України значення цього аспекту суттєво зростає, оскільки доступ до якісної аналітики стає ключовим фактором конкурентоспроможності регіонів.

Організаційна структура інвестиційного ринку регіону формується як система трьох взаємопов'язаних і рівнозначних секторів [4]:

- сектор інвестиційних ресурсів;
- сектор часток і зобов'язань;
- сектор гарантій.

Кожен із зазначених секторів виконує важливу функцію у формуванні ринкової вартості інвестиційних об'єктів. За наявності вільних фінансових ресурсів у інвесторів формується їх пропозиція в секторі інвестиційних ресурсів. Підприємства, своєю чергою, пропонують у відповідь корпоративні права, боргові зобов'язання або інші фінансові інструменти, що формує сектор часток і зобов'язань. Водночас інвестиційна діяльність супроводжується ризиками, що зумовлює необхідність функціонування сектора гарантій, покликаного мінімізувати фінансові, правові та інституційні загрози.



Рис. 3. Структура економічного аспекту інвестиційної стратегії

Джерело: сформовано на основі [6, 8].

Для прийняття ефективних управлінських рішень на інвестиційному ринку регіону необхідною є наявність достовірної, своєчасної та повної інформації. Саме це зумовлює функціонування інформаційної системи та відповідного інформаційного механізму, який забезпечує взаємозв'язок між усіма учасниками інвестиційного процесу.

Таким чином, інвестиційний ринок можна розглядати як умовний економічний простір, у межах якого здійснюється безперервний рух інвестиційних ресурсів між суб'єктами на основі доступної інформації. Цей процес має замкнений характер і фактично являє собою кругообіг інвестицій у межах регіону.

Інвестиційний ринок регіону також доцільно представити у вигляді кругообігу інвестицій і об'єктів інвестування, що відображає взаємодію інвесторів, споживачів інвестиційних ресурсів і регіону як суб'єкта, що забезпечує інституційні гарантії [5, с. 12]:

- інвестор;
- потреба в інвестиціях;
- інвестиційні ресурси;
- інформаційна складова;
- зобов'язання та гарантії;
- споживачі інвестицій;
- контроль за ефективністю.

Обмін відбувається через сектор інвестиційних ресурсів, сектор часток і зобов'язань та сектор гарантій, що забезпечує цілісність і безперервність інвестиційного процесу.

Під інвестором у даному контексті розуміється суб'єкт, який пропонує на інвестиційному ринку фінансові ресурси з метою отримання доходу, зокрема інвестиційні банки, фінансові компанії, холдинги, корпорації, а також інституційні та приватні інвестори. В сучасних умовах України їх роль істотно зростає у зв'язку

з необхідністю відновлення економіки, модернізації інфраструктури та забезпечення стійкого регіонального розвитку.

Сектор інвестиційних ресурсів є ключовою складовою інвестиційного ринку, у межах якої відбувається взаємодія інвесторів та споживачів інвестиційних ресурсів. Саме тут на основі співвідношення попиту й пропозиції формується реальна ринкова ціна інвестиційних ресурсів, визначаються їх обсяги, напрями використання та умови залучення. Крім того, цей сектор забезпечує доступ учасників ринку до інформації щодо вартості капіталу, інвестиційних можливостей і фактичних обсягів вкладень, що є особливо актуальним в умовах післякризового відновлення економіки України.

Сектор часток і зобов'язань, як і сектор гарантій, виконує компенсаційну функцію в структурі інвестиційного ринку. У межах сектора часток і зобов'язань формуються ринкові ціни на корпоративні права, боргові інструменти та інші форми зобов'язань. Саме тут відбувається передача прав власності або фінансових зобов'язань від споживачів інвестицій до інвесторів. Даний сектор забезпечує інформаційну прозорість щодо вартості активів і дозволяє оцінити доцільність вкладень у конкретні об'єкти.

Сектор гарантій, у свою чергу, виконує функцію мінімізації інвестиційних ризиків. У його межах визначаються обсяги та вартість гарантійних інструментів, які забезпечують захист інвесторів від фінансових, правових і операційних ризиків. В умовах України, де інвестиційне середовище характеризується підвищеним рівнем невизначеності, значення цього сектора істотно зростає, оскільки саме він формує довіру до інвестиційних процесів.

Сумарна вартість інвестиційних ресурсів, що пропонується в межах регіону, може розглядатися як інвес-

тиційний потенціал регіону, тоді як загальна потреба в інвестиційних ресурсах, виражена через обсяги запропонованих часток і зобов'язань, формує інвестиційні потреби регіону. Співвідношення між цими показниками відображає реальний стан інвестиційного середовища та рівень його збалансованості.

Ключовою ідеєю концепції управління інвестиціями в реальний сектор є цілеспрямований вплив інвестора на стратегічні характеристики об'єкта інвестування. Саме такий підхід дозволяє забезпечити контроль за ефективністю вкладень та підвищити їхню надійність. Практика свідчить, що інвестор може досягти довгострокового ефекту не стільки за рахунок обсягу вкладених коштів, скільки через вплив на якість управління, прозорість діяльності та стратегічну спрямованість підприємства.

Контроль за ефективністю інвестицій можливий лише за умови відкритості та прозорості діяльності об'єкта інвестування. Саме тому перед масштабними капіталовкладеннями інвестори часто здійснюють попередні, відносно незначні інвестиції, спрямовані на формування стратегічного управління, удосконалення фінансової звітності та налагодження системи контролю. Таким чином створюється основа для подальшої масштабної модернізації або реструктуризації підприємства.

Важливим елементом є також формування цілеспрямованої фінансової політики, яка забезпечує узгодженість між стратегією розвитку та розподілом ресурсів. Через удосконалення організаційної структури, підбір ефективного управлінського персоналу та запровадження сучасних механізмів фінансового контролю інвестор отримує можливість суттєво підвищити надійність інвестицій.

Таким чином, здійснюючи цілеспрямоване інвестування у формування стратегічності діяльності, прозорості управління та ефективності використання ресурсів, інвестор фактично бере під контроль подальший розвиток об'єкта вкладень. Це не лише підвищує інвестиційну привабливість конкретного підприємства, а й сприяє зростанню довіри з боку інших потенційних інвесторів, що є особливо важливим для регіонів України в умовах післякризового відновлення.

Управління інвестиційною привабливістю можливе лише за умови активної участі органів влади. На етапі формування інституційних механізмів воно зводиться до регулювання доступу інвесторів до інформації, механізмів контролю та участі в ухваленні стратегічних рішень. Чим вищий рівень відкритості та залученості інвестора, тим привабливішим стає об'єкт інвестування.

На регіональному рівні управління інвестиційною привабливістю означає передусім управління довгостроковими тенденціями. Йдеться про створення стабільної нормативної бази, розвиток інституційної інфраструктури та запуск механізмів, які забезпечують сталий приплив інвестицій. Регіон стає привабливим для інвесторів лише тоді, коли стратегічність управління, ефективність використання ресурсів і надійність управлінських рішень набувають системного характеру.

Цілеспрямований вплив регіональної влади на формування сприятливого інвестиційного клімату, забезпечення прозорості економічних процесів, підтримку

ефективних інвесторів і розвиток інституційної інфраструктури фактично становить основу управління інвестиційною привабливістю реального сектору економіки.

Формування регіональних інвестиційних інституцій має здійснюватися через комплекс узгоджених заходів, зокрема:

1. Прийняття регіональних нормативних актів, спрямованих на стимулювання залучення коштів у інвестиційні інститути, у тому числі через механізми обов'язкового або добровільного страхування.

2. Запровадження податкових стимулів, зокрема пільг щодо регіональної частини податку на прибуток або доходи фізичних осіб для учасників інвестиційних процесів.

3. Створення регіональних інвестиційних інституцій (інвестиційних фондів, банків, страхових компаній) за участю органів місцевої влади з метою підвищення довіри інвесторів і забезпечення гарантій вкладень.

4. Розвиток регіональних інформаційних агентств, які здійснюватимуть збір, аналіз і поширення інформації про інвестиційні можливості, фінансовий стан підприємств і рівень інвестиційної привабливості об'єктів.

Такі агентства мають відігравати ключову роль у формуванні прозорого інформаційного середовища, забезпечуючи доступ інвесторів до актуальних даних і сприяючи залученню фінансових ресурсів у реальний сектор економіки. Їх створення та фінансування доцільно здійснювати на засадах партнерства між органами влади та інвестиційними інститутами, оскільки на початковому етапі їх діяльність потребує стабільної фінансової підтримки.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи викладений матеріал, слід зазначити, що ефективне функціонування інвестиційного ринку та зростання інвестиційної привабливості реального сектору економіки можливі лише за умови комплексного та системного підходу до управління інвестиційними процесами. Визначальну роль у цьому відіграє узгоджена взаємодія секторів інвестиційних ресурсів, часток і зобов'язань, а також гарантій, які в сукупності формують цілісне середовище для руху капіталу, ціноутворення та прийняття інвестиційних рішень. Особливого значення набуває прозорість економічної діяльності об'єктів інвестування, оскільки саме вона забезпечує можливість контролю ефективності вкладень та знижує ризики для інвесторів.

Управління інвестиціями в реальний сектор передбачає не лише фінансування, а й активний вплив інвестора на стратегічні параметри діяльності підприємства, зокрема на формування стратегії розвитку, організаційної структури, фінансової політики та системи управління. Такий підхід дозволяє перетворити інвестиції з пасивного вкладення капіталу на інструмент довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Важливу роль у цьому процесі відіграє регіональний рівень управління, де через нормативно-правові механізми, податкове стимулювання, розвиток інвестиційної інфраструктури та інформаційної підтримки формується сприятливе інвестиційне середовище.

Особливе значення має діяльність регіональних інвестиційних інституцій, здатних акумулювати фінансові ресурси, знижувати ризики інвестування та забезпечувати довіру з боку інвесторів. Їх ефективне функціонування можливе лише за умов активної участі органів влади, прозорості діяльності та наявності механізмів державного й громадського контролю. Таким чином, управління інвестиційною привабливістю є складним багатоаспектним процесом, спрямованим на формування сталих економічних тенденцій, зростання довіри інвесторів та забезпечення довгострокового розвитку регіонів і національної економіки загалом.

Література:

1. Закон України "Про інвестиційну діяльність" від 19 жовтня 2001 року № 1560-IV. Відомості Верховної Ради України, 2001, № 43, ст. 250. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-14#Text> (дата звернення: 22.12.2025).
2. Податковий кодекс України: Закон України від 02 груд. 2010 р. № 2755. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 20.12.2025).
3. Іванов, С., Петров, О. (2023). Державне регулювання та ціноутворення в інноваційних екосистемах: приклади з країн Східної Європи. Технологічне прогнозування та соціальні зміни, 185, 122311. DOI: 10.1016/j.techfore.2022.122311
4. Карманова, О.О. (2023), Державне регулювання інноваційно-інвестиційного розвитку: досвід України, Економіка та держава, вип. 8, С. 23—34. DOI: <https://doi.org/10.32782/etd.2023.8.03>
5. Кузнєцова, М., Лебедев, В. (2020). Визначення інновацій та їх економічні виміри: критичний огляд. Журнал економіки та управління інноваціями, 28 (1), 11—30. DOI: 10.3917/jie.028.0011
6. Новаковська І. О., Бавровська Н. М., Іванченко В. А. Перспективи інвестиційної привабливості України в умовах повоєнного відновлення. Актуальні питання у сучасній науці. 2024. № 5. С. 137—149
7. Скоробогатова Н. Є. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств в умовах індустрії 4.0. Економічний вісник НТУУ "КПІ". 2021; № 18. DOI: <https://doi.org/10.20535/23075651.18.2021.241099>
8. Чернега В., Полозун А., Касьян А. Сучасні тенденції інвестування в Україні. Економіка та суспільство. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1849/1783>.
9. Porter, M.E. (1998), "Clusters and the New Economics of Competition", Harvard Business Review, vol. 76(6), pp. 77—90. <https://doi.org/10.1225/98061005>.
3. Ivanov, S. and Petrov, O. (2023), "State regulation and pricing in innovation ecosystems: Evidence from Eastern Europe", Technological Forecasting and Social Change, vol. 185, 122311. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122311>.
4. Karmanova, O.O. (2023), "State regulation of innovation-investment development: Ukrainian and global experience", Economy and State, vol. 8, pp. 23—34. <https://doi.org/10.32782/etd.2023.8.03>.
5. Kuznetsova, M. and Lebedev, V. (2020), "Defining innovation and its economic dimensions: A critical review", Journal of Innovation Economics & Management, vol. 28 (1), pp. 11—30. <https://doi.org/10.3917/jie.028.0011>.
6. Novakovska, I.O., Bavrovskaya, N.M., and Ivanchenko, V.A. (2024). Prospects for Ukraine's investment attractiveness in the context of post-war recovery. Actual Issues in Modern Science, vol. (5), pp. 137—149.
7. Skorobohatova, N.Ye. (2021), "Investment support of innovative development of enterprises in the context of Industry 4.0", Ekonomichnyi visnyk NTUU "KPI", vol. 18. <https://doi.org/10.20535/23075651.18.2021.241099>.
8. Chernega, V., Polozun, A., and Kasian, A. (2022). Current trends in investment in Ukraine. Economy and Society, vol. 44. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1849/1783> (Accessed 22 December 2025).
9. Porter, M.E. (1998), "Clusters and the New Economics of Competition", Harvard Business Review, vol. 76 (6), pp. 77—90. <https://doi.org/10.1225/98061005>.

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2001), The Law of Ukraine "On investment activity", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-14#Text> (Accessed 22 December 2025).
2. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Tax Code of Ukraine", available at: Available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (Accessed December 20, 2025).

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

Т. В. Кучінка,
к. е. н., завідувач аспірантури, Мукачівський державний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-4464-4130>
Д. В. Мельник,
аспірант кафедри обліку і оподаткування та маркетингу,
Мукачівський державний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-3652-2329>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.266

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ЕКОНОМІЧНА НАУКОВА ДЕФІНІЦІЯ

Т. Kuchinka,
PhD in Economics, Head of the Postgraduate Department Mukachevo State University
D. Melnyk,
Postgraduate student of the Department of Accounting and Taxation and Marketing, Mukachevo State University

INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY AS AN ECONOMIC SCIENTIFIC DEFINITION

У статті досліджено сутність категорії інвестиційна привабливість підприємницької діяльності. Науковці виділяють різноманітні, але особливі якісні характеристики даному понятті. Виокремлено, основні підходи за якими характеризувано сутність дефініції інвестиційна привабливість підприємницької діяльності: фінансово-економічний підхід (акцент на внутрішніх фінансових показниках, платоспроможності, ефективності використання ресурсів та прибутковості підприємства); комплексний підхід (інтеграція фінансових, управлінських, виробничих і комерційних характеристик, оцінка як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів); макро- та мезоекономічний підхід (врахування зовнішнього середовища, економічного, політичного, соціального та правового контексту, регіональної та галузевої специфіки); суб'єктивно-інвесторський підхід (оцінка через призму вимог і очікувань конкретних інвесторів, рівня ризику та потенційної прибутковості); системний підхід (інтеграція всіх внутрішніх і зовнішніх факторів, що забезпечує комплексну оцінку об'єкта інвестування та прогнозування ефективності капіталовкладень).

The article explores the essence of the category of investment attractiveness of entrepreneurial activity. Scientists distinguish various, but special qualitative characteristics of this concept. The main approaches are distinguished, which characterize the essence of the definition of investment attractiveness of entrepreneurial activity: financial and economic approach, comprehensive approach, macro— and mesoeconomic approach, subjective-investor approach, systemic approach. Special attention is paid to the analysis of approaches that include key indicators and factors that influence the assessment of investment attractiveness, as well as the possibility of integrating different methods to increase the accuracy and objectivity of the assessment results.

The use of different approaches to assessing the investment attractiveness of an enterprise allows for a comprehensive understanding of its potential for attracting capital and making strategic decisions regarding business development. The financial and economic approach focuses on internal indicators of the efficiency and solvency of the enterprise, while the comprehensive approach allows for the integration of financial, managerial, production and commercial characteristics, which reflects not only economic stability, but also the organizational and innovative potential of the enterprise. The macro- and mesoeconomic approach expands the boundaries of assessment, taking into account the external environment, political and economic stability, regional and industry characteristics, as well as social and demographic factors. The subjective investor approach focuses on the expectations of a particular investor, the level of risk and potential profitability of investments, taking into account individual investment priorities. The systemic approach integrates all internal and external factors, which allows for a comprehensive assessment of the investment object, predicting the effectiveness of capital investments and determining the optimal strategies for attracting investments to ensure the long-term development of the enterprise.

Ключові слова: інвестиційна привабливість, підприємницька діяльність, інвестиції, інвестування, інвестиційний клімат, оцінка інвестиційної привабливості.

Key words: investment attractiveness, entrepreneurial activity, investments, investing, investment climate, assessment of investment attractiveness.

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

Зростаюча конкуренція на внутрішньому та міжнародному ринках, нестабільність економічного середовища та обмеженість інвестиційних ресурсів суттєво ускладнюють умови функціонування вітчизняних підприємств. Водночас в умовах повоєнної відбудови України проблема підвищення інвестиційної привабливості набуває особливої актуальності, оскільки відновлення економіки потребує значних обсягів як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій. Важливим завданням післявоєнного розвитку є не лише відновлення підприємств і виробничих потужностей, а й модернізація інфраструктури, що є неможливим без ефективного залучення інвестиційних ресурсів.

З наукової точки зору, дослідження інвестиційної привабливості дозволяє поглибити розуміння методів оцінки потенціалу підприємств, виявити чинники, що впливають на рішення інвесторів, а також розробити комплексні підходи до прогнозування ефективності капіталовкладень. Практичні завдання, що впливають із цього дослідження, включають формування рекомендацій для підприємств щодо підвищення їх привабливості для інвесторів, оптимізації фінансово-економічних та організаційних процесів, а також створення умов для сталого розвитку та зростання капіталізації бізнесу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження інвестиційної привабливості та її теоретичного аналізу вивчають вчені та експерти у галузі економіки, фінансів та управління. Проблематика формування та оцінювання інвестиційної привабливості підприємницької діяльності розглядається у працях

таких науковців, як С. Довбня, С. Юхимчук, С. Супрун, Н. Макарий, С. Гуткевич, Т. Примах, В. Гончаров, М. Білоусова, А. Чупіс, О. Андраш, І. Нападівська, Є. Рудніченко, С. Євтушенко, Н. Брюховецька, Т. Китайчук та інших. У наукових дослідженнях увага зосереджується на фінансово-економічних характеристиках підприємства; кількісних і якісних показників внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; врахуванні управлінських, виробничих, галузевих і регіональних чинників; впливу макро-, мезо- та мікроекономічних умов на інвестиційні процеси; узгодженню інтересів інвесторів із фінансовими та організаційними можливостями підприємства; формуванню попиту на інвестиційні ресурси; тощо.

Разом з тим, попри значну кількість наукових публікацій, відсутність єдиного підходу до визначення поняття "інвестиційна привабливість підприємницької діяльності", а також недостатня систематизація наукових підходів, що зумовлюють необхідність подальших досліджень у цьому напрямі, що й визначає актуальність даної статті.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є комплексне дослідження інвестиційної привабливості підприємницької діяльності як економічної наукової дефініції. У статті аналізуються визначення цього поняття провідними вітчизняними науковцями, систематизуються підходи до оцінки інвестиційної привабливості, а також виокремлюються основні критерії та чинники, що визначають ефективність інвестиційного середовища на підприємстві. В результаті дослідження передбачається узагальнення наукових позицій, виявлення спільних і відмінних рис трактувань та формування концептуальної основи для подальших практичних і теоретичних розробок у сфері інвестиційної діяльності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний розвиток підприємницької діяльності значною мірою визначається рівнем її інвестиційної привабливості. Саме здатність підприємства залучати інвестиційні ресурси є одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування, розширення виробничого потенціалу та реалізації стратегічних цілей. Інвестиційна привабливість впливає на фінансову стійкість, конкурентоспроможність та інноваційну активність підприємства, формуючи умови для його довгострокового розвитку. Особливо зростає роль інвестиційної привабливості в умовах економічної нестабільності та кризових явищ, коли доступ до капіталу стає обмеженим, а інвестори більш ретельно оцінюють об'єкти вкладення.

Інвестиційна привабливість як економічна категорія відображає сукупність фінансово-економічних, управлінських, виробничих та інституційних характеристик підприємства, а також умови його функціонування у зовнішньому середовищі. Підприємство, як базовий суб'єкт економічних відносин, у своїй діяльності постійно перебуває під впливом макро- та мезоекономічних факторів, що формують інвестиційний клімат та визначають доцільність капіталовкладень. В умовах криз інвестиційна привабливість набуває особливого значення, оскільки саме вона виступає індикатором спроможності підприємства адаптуватися до змін, мінімізувати ризики та забезпечити ефективне використання залучених інвестиційних ресурсів.

У сучасній економічній літературі категорія "інвестиційна привабливість підприємства" розглядається як комплексна економічна характеристика, що інтегрує фінансові, управлінські, виробничі, комерційні та соціально-економічні аспекти діяльності підприємства та його зовнішнього середовища. На думку С. Довбні, інвестиційна привабливість підприємства відображає набір характеристик фінансової стійкості та економічної ефективності діяльності підприємства [5]. Це визначення концентрує увагу на внутрішніх фінансово-економічних показниках, таких як платоспроможність, прибутковість, стабільність фінансового стану та ефективність використання ресурсів. Такий підхід дозволяє оцінювати підприємство з точки зору здатності забезпечити очікувану віддачу інвестора.

Науковець Н. Макарій розширює межі цього визначення, вважаючи, що інвестиційна привабливість підприємства — це справедлива кількісна та якісна характеристика зовнішнього та внутрішнього середовища об'єкта [10, с. 52]. У даному підході увага приділяється не лише внутрішнім показникам підприємства, а й зовнішнім умовам його функціонування, таким як економічна стабільність регіону, політична ситуація, соціальна інфраструктура та правове регулювання. Це дозволяє комплексно оцінити потенціал підприємства для залучення інвестицій.

Автори С. Юхимчук та С. Супрун акцентують увагу на поєднанні фінансових і якісних характеристик, визначаючи інвестиційну привабливість підприємства як фінансово-майновий стан підприємства, ефективність використання ресурсів, а також якісні показники, зокрема професійні здібності керівництва, галузеву та регіональну приналежність підприємства, стадію його життєвого цик-

лу та добросовісність як партнера [17, с. 82]. Дане визначення вважаємо цілком адекватним, оскільки воно інтегрує ключові внутрішні аспекти діяльності підприємства і враховує як кількісні, так і якісні параметри.

Дослідниця Т. Примаєк підкреслює, що інвестиційна привабливість — це сукупність об'єктивних та суб'єктивних умов, що сприяють або перешкоджають процесу інвестування національної економіки на макро-, мезо- та мікрорівнях. Цей підхід дозволяє оцінювати не лише окреме підприємство, а й його роль у системі економічних відносин на різних рівнях, що є важливим для стратегічного планування інвестицій [14, с. 175].

Вчені В. Гончаров та М. Білоусова вважають, що поняття "інвестиційна привабливість підприємства" характеризується системою чинників, серед яких платоспроможність підприємства, стійкість фінансового стану, структура виробництва, якість та асортимент продукції, а також ефективність використання сучасних інформаційних технологій для налагодження контактів з потенційними інвесторами [3]. Такий підхід дозволяє оцінити підприємство як комплексний об'єкт інвестування, де внутрішні показники взаємопов'язані з технологічними і комунікаційними аспектами.

А. Чупіс визначає інвестиційну привабливість як рівень задоволення фінансових, торговельних, організаційних та інших вимог чи інтересів інвестора щодо конкретного підприємства [18, с. 17]. Є. Рудніченко розглядає її як сукупність об'єктивних ознак, властивостей і засобів, що зумовлюють потенційний платоспроможний попит на інвестиції [15, с. 48]. Таким чином, автори А. Чупіс, Є. Рудніченко акцентують увагу на сприйнятті інвестора і на практичній оцінці можливості вкладення капіталу, що відображає суб'єктивну компоненту привабливості.

Науковець С. Євтушенко трактує інвестиційну привабливість підприємства як сукупність характеристик його виробничої, комерційної, фінансової та управлінської діяльності, а також особливостей інвестиційного клімату, що свідчать про доцільність здійснення інвестицій [3]. Т. Китайчук визначає інвестиційну привабливість як комплексну оцінку та характеристику фінансового, економічного та правового середовища країни чи підприємства, яка вказує на його здатність привертати та утримувати інвестиції. Це включає в себе різноманітні аспекти, такі як стабільність політичного та економічного середовища, наявність ефективних правових механізмів, рівень розвитку інфраструктури, доступність фінансових ресурсів, а також потенціал для рентабельного вкладання капіталу [9].

У власних дослідженнях С. Гуткевич зазначає, що інвестиційна привабливість є інтегральною характеристикою умов та чинників з позиції перспективності створення інвестиційного клімату, достатнього рівня розвитку ринкової та соціальної інфраструктури, реальних можливостей отримання інвестиційних ресурсів та реалізації інших факторів, що суттєво впливають на формування прибутковості інвестицій і обмеження ризиків. Разом із тим, відсутність єдиного підходу до тлумачення поняття призводить до того, що його часто ототожнюють із інвестиційною пріоритетністю [4].

Інвестиційна привабливість повинна розглядатися як інтегральна оцінка переваг та недоліків об'єкта інвес-

Таблиця 1. Наукові підходи до визначення дефініції "інвестиційна привабливість підприємницької діяльності"

№	Підхід	Суть підходу	Основні критерії / показники	Автори / джерела
1	Фінансово-економічний	Оцінка внутрішніх фінансових показників підприємства	Платоспроможність, ліквідність, рентабельність, прибутковість, ефективність використання ресурсів	С. Довбня [5], С. Юхимчук, С. Супрун [17]
2	Комплексний	Інтеграція фінансових, управлінських, виробничих та комерційних характеристик	Фінансово-майновий стан, управлінські компетенції, якість продукції, структура виробництва, інноваційний потенціал	С. Євтушенко [3], С. Юхимчук, С. Супрун [17]
3	Макро- та мезоекономічний	Врахування зовнішніх факторів економічного, політичного, соціального та правового середовища	Регуляторна стабільність, галузева специфіка, регіональні умови, стан ринкової інфраструктури	Т. Примак [14], Н. Макарий [10], С. Гуткевич [4]
4	Суб'єктивно-інвесторський	Оцінка через призму очікувань і вимог конкретних інвесторів	Рівень ризику, потенційна прибутковість, відповідність інвестиційним цілям, пріоритети інвестора	А. Чупіс [18], О. Андраш [1], І. Нападівська [12]
5	Системний	Комплексна інтеграція внутрішніх і зовнішніх факторів для прогнозування ефективності інвестицій	Інтегральні та комплексні показники, оцінка об'єктивних і суб'єктивних умов, прогноз інвестиційного клімату	Н. Брюховецька [2], Г. Козаченко [8], С. Васильєва

Джерело: сформовано на основі [1—18].

тування, що визначає можливість і доцільність прийняття рішення інвестором щодо інвестування в певний економічний об'єкт. Інвестиційна привабливість країни є комплексним результатом взаємодії об'єктивних і суб'єктивних характеристик, які формують рівень привабливості для потенційних інвесторів [4, с. 89].

Дослідниця І. Нападівська розглядає інвестиційну привабливість як системну сукупність потенційних можливостей вкладення коштів з метою отримання економічних вигід у майбутньому, оцінювану інвестором на підставі результатів минулої господарської діяльності об'єкта [12]. О. Андраш визначає її як відносне поняття, що відображає думку певної групи інвесторів щодо співвідношення рівня ризику, рівня прибутковості і вартості фінансових ресурсів у державі, регіоні, галузі чи підприємстві [1, с. 4]. Кожен інвестор формує власні критерії оцінки доцільності капіталовкладень.

З погляду Н. Брюховецької, інструментами оцінювання інвестиційної привабливості є збалансована система інтегральних та комплексних показників, які відображають об'єктивні й суб'єктивні умови, що сприяють або перешкоджають процесу інвестування [2]. Г. Козаченко розширює межі оцінювання, підкреслюючи необхідність врахування об'єктивних і суб'єктивних умов зовнішнього середовища [8, с. 23].

Теоретичний аналіз підходів свідчать, що інвестиційна привабливість є складною категорією, яка вклю-

чає внутрішні характеристики підприємства та зовнішні фактори середовища. В. Васильєва визначає її як комплексну характеристику, що формується на основі ретельного вивчення внутрішніх і зовнішніх параметрів інвестиційної діяльності, що забезпечує досягнення інтересів інвестора та об'єкта інвестування.

Інші науковці, такі як З. Котляр та М. Акімов, розглядають інвестиційну привабливість як розподіл фактичних обсягів залучених інвестицій у регіон, а К. Тітов — як встановлення стійкого сукупного економічного ефекту від виробничо-господарської діяльності [16]. Я. Задорожна та Л. Дяченко розширюють підхід, оцінюючи інвестиційну привабливість як модель кількісних і якісних показників зовнішнього та внутрішнього середовища [6]. С. Іщук та Т. Кулініч визначають її як інтегральний показник, що об'єднує систему формальних і неформальних критеріїв для залучення капіталу на взаємовигідних умовах [7, с. 71].

О. Носова визначає інвестиційну привабливість як узагальнену характеристику переваг і недоліків об'єкта інвестування, індикатор, який дозволяє потенційним інвесторам робити висновки щодо необхідності та доцільності вкладення фінансових ресурсів [13]. Т. Момот зазначає, що інвестиційна привабливість визначається рівнем задоволення фінансових, виробничих, організаційних та інших вимог інвестора, який може оцінюватися через відповідні показники, включно з інтегральною оцінкою [11].

Таким чином, інвестиційна привабливість підприємницької діяльності є багатовимірним показником, що враховує фінансові, управлінські, виробничі та комерційні аспекти діяльності, зовнішнє економічне, соціальне і правове середовище, а також оцінку ризиків і очікуваної прибутковості з точки зору інвестора. Вона виступає ключовим інструментом для прийняття обґрунтованих рішень щодо вкладення капіталу та формування ефективної інвестиційної політики підприємства.

На основі аналізу науковців можна виділити наукові підходи до визначення дефініції "інвестиційна привабливість підприємницької діяльності" (Табл. 1):

— фінансово-економічний підхід — акцент на внутрішніх фінансових показниках, платоспроможності, прибутковості та ефективності використання ресурсів;

— комплексний підхід — інтеграція фінансових, управлінських, виробничих і комерційних характеристик, оцінка як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів;

— макро— та мезоекономічний підхід — врахування зовнішнього середовища, економічного, політичного, соціального та правового контексту, регіональної та галузевої специфіки;

— суб'єктивно-інвесторський підхід — оцінка через призму вимог і очікувань конкретних інвесторів, рівня ризику та потенційної прибутковості.

— системний підхід — інтеграція внутрішніх і зовнішніх факторів для комплексної оцінки об'єкта інвестування та прогнозування ефективності капіталовкладень.

Використання різних підходів до оцінки інвестиційної привабливості підприємства дозволяє забезпечити всебічне розуміння його потенціалу для залучення капіталу. Фінансово-економічний підхід концентрується на внутрішніх показниках ефективності та платоспроможності підприємства, тоді як комплексний підхід дозволяє інтегрувати фінансові, управлінські, виробничі та комерційні характеристики, що відображає не лише економічну стабільність, а й організаційний та інноваційний потенціал підприємства. Макро- та мезоекономічний підхід розширює межі оцінки, враховуючи зовнішнє середовище, політичну та економічну стабільність, регіональні та галузеві особливості. Суб'єктивно-інвесторський підхід акцентує увагу на очікуваннях конкретного інвестора, рівні ризику та потенційній прибутковості вкладень. Системний підхід інтегрує всі внутрішні та зовнішні фактори, що дозволяє сформувати комплексну оцінку об'єкта інвестування та прогнозувати ефективність капіталовкладень.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності та підвищеного рівня фінансових ризиків інвестиційна привабливість підприємств набуває особливої актуальності. Підприємства, які прагнуть залучати інвестиції, повинні системно оцінювати як внутрішні фінансово-економічні показники, так і зовнішні фактори, що формують інвестиційний клімат. Встановлено, що інвестиційна привабливість підприємницької діяльності є комплексною категорією, що об'єднує економічні, організаційні, управлінські, виробничі та комерційні характе-

ристики. Вона відображає не лише стан підприємства, а й відповідність його потенціалу вимогам інвесторів, що дозволяє оцінювати доцільність капіталовкладень та прогнозувати прибутковість інвестицій.

Визначено, що інвестиційна привабливість підприємства виступає ключовим фактором, який визначає здатність компанії залучати інвестиційні ресурси, забезпечувати фінансову стійкість і реалізовувати стратегічні цілі розвитку. Особлива увага приділяється інтеграції об'єктивних і суб'єктивних чинників: фінансових показників, управлінських компетенцій, виробничого потенціалу, якості продукції, інноваційної спроможності, а також оцінки економічного, політичного та соціального середовища, в якому функціонує підприємство. Таке комплексне оцінювання дозволяє підвищити прозорість і передбачуваність інвестиційних процесів, а також мінімізувати ризики, пов'язані з капіталовкладеннями.

Перспективою подальших досліджень є розробка методик кількісної та інтегральної оцінки інвестиційної привабливості, що поєднують внутрішні і зовнішні чинники та враховують специфіку галузі і регіону.

Література:

1. Андраш, О.А. (2010). Оцінка інвестиційної привабливості підприємств туристичної галузі. Вісник НТУ "ХПІ", № 8, с. 3—12.
2. Брюховецька, Н.Ю., Хасанова, О.В. (2009). Оцінка інвестиційної привабливості підприємства: визначення недоліків деяких існуючих методик. Економіка промисловості, № 44, с. 112—115.
3. Гончаров, В.М., Білоусова, М.М. (2012). Інвестиційна привабливість підприємства: сутність та фактори впливу. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки, Вип. 4, Т. 3, с. 31—35.
4. Гуткевич, С.О., Пулій, О.В. (2019). Інвестиційна привабливість: сутність, показники і чинники впливу. Інвестиційно-інноваційна діяльність. Інтелект XXI, № 2, с. 88—93.
5. Довбня, С.Б. (2007). Методичні засади формування інвестиційної привабливості підприємства. Економічний вісник національного гірничого університету. № 4, с. 43—50.
6. Задорожна, Я.Є., Дядечко, Л.П. (2007). Підвищення інвестиційної привабливості підприємництва як напрям залучення інвестиційних ресурсів. Інвестиції: практика та досвід, № 2, с. 32—35.
7. Ішук, С.О., Кулініч, Т.В. (2010). Оцінювання інвестиційної привабливості регіону: методичний аспект. Регіональна економіка, № 3, с. 71—78.
8. Козаченко, Г.В. (2014). Управління інвестиціями на підприємстві: монографія. Київ: Лібра, 368 с.
9. Китайчук, Т.Г. (2023). Інвестиційна привабливість: теоретичний аналіз та впливові фактори. Економіка та суспільство, № 54.
10. Макарій, Н.П. (2001). Оцінка інвестиційної привабливості українських підприємств. Економіст. № 10, с. 52.
11. Момот, Т.В. (2005). Інвестиційна привабливість акціонерного товариства: удосконалення сучасних методик оцінки. Менеджер. Вісник Донецького держ. ун-ту управління, № 4 (34), с. 117—122.

12. Нападівська, І.В. (2005). Теоретичні та методичні аспекти дослідження інвестиційної привабливості України. Вісник ДонДует, № 4 (28), с. 55—61.

13. Носова, О.В. (2003). Оцінка інвестиційної привабливості України: основні підходи. Економіка і прогнозування, № 3, с. 119—137.

14. Примак, Т.О. (1999). Економіка підприємств. Київ: ПП "Колегіум", с. 95—106.

15. Рудніченко, Є.М., Рясних, Є.Г., Гавловська, Н.І. (2010). Інвестиційний менеджмент: навч. посібник. Хмельницький: ХНУ, 415 с.

16. Савіцька, О., Бай, Т. (2014). Особливості залучення прямих іноземних інвестицій в економіку України. Науковий вісник НЛТУ України, № 24, с. 277—283.

17. Супрун, С.Д., Юхимчук, С.В. (2003). Оцінка ефективності інвестиційних проектів підприємств. Фінанси України. № 4, с. 82—87.

18. Чупіс, А.В. (2002). Інвестування в аграрній сфері. Суми: Довкілля, 244 с.

References:

1. Andrash, O.A. (2010), "Assessment of the investment attractiveness of enterprises in the tourism sector", Bulletin of NTU "KhPI", vol. 8, pp. 3—12.

2. Briukhovetska, N.Yu. and Khasanova, O.V. (2009), "Assessment of the investment attractiveness of an enterprise: identifying shortcomings of some existing methods", Economics of Industry, vol. 44, pp. 112—115.

3. Honcharov, V.M. and Bilousova, M.M. (2012), "Investment attractiveness of the enterprise: essence and influencing factors", Scientific Works of Poltava State Agrarian Academy. Series: Economic Sciences, vol. 4, no. 3, pp. 31—35.

4. Hutkevych, S.O. and Puli, O.V. (2019), "Investment attractiveness: essence, indicators and influencing factors", Investment and Innovation Activity, Intellect XXI, vol. 2, pp. 88—93.

5. Dovbnia, S.B. (2007), "Methodical principles of forming the investment attractiveness of an enterprise", Economic Bulletin of the National Mining University, vol. 4, pp. 43—50.

6. Zadorozhna, Ya.E. and Dyadechko, L.P. (2007), "Increasing the investment attractiveness of entrepreneurship as a direction for attracting investment resources", Investments: Practice and Experience, vol. 2, pp. 32—35.

7. Ishchuk, S.O. and Kulnich, T.V. (2010), "Evaluation of regional investment attractiveness: methodological aspect", Regional Economy, vol. 3, pp. 71—78.

8. Kozachenko, G.V. (2014), Upravlinnia investytsiiami na pidpriemstvi [Investment Management at the Enterprise], Libra, Kyiv, Ukraine.

9. Kytaychuk, T.H. (2023), Investment Attractiveness: Theoretical Analysis and Influencing Factors "", Economy and Society, vol. 54.

10. Makarii, N.P. (2001), "Assessment of investment attractiveness of Ukrainian enterprises", Economist, vol. 10, p. 52.

11. Momot, T.V. (2005), "Investment attractiveness of joint-stock companies: improvement of modern evaluation methods", Manager. Bulletin of Donetsk State University of Management, vol. 4 (34), pp. 117—122.

12. Napadovska, I.V. (2005), "Theoretical and methodological aspects of studying the investment attractiveness of Ukraine", Bulletin DonDUET, vol. 4(28), pp. 55—61.

13. Nosova, O.V. (2003), "Assessment of the investment attractiveness of Ukraine: main approaches", Economics and Forecasting, vol. 3, pp. 119—137.

14. Prymak, T.O. (1999), Ekonomika pidpriemstv [Economy of enterprises], PP "Kolehium", Kyiv, Ukraine, pp. 95—106.

15. Rudnichenko, E.M., Riasnykh, E.H. and Havlovska, N.I. (2010), Investytsijnyj menedzhment [Investment Management], KhNU, Khmelnytskyi, Ukraine.

16. Savitska, O. and Bai, T. (2014), "Features of attracting foreign direct investment into the economy of Ukraine", Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine, no. 24, pp. 277—283.

17. Suprun, S.D. and Yukhimchuk, S.V. (2003), "Evaluation of the efficiency of investment projects of enterprises", Finance of Ukraine, vol. 4, pp. 82—87.

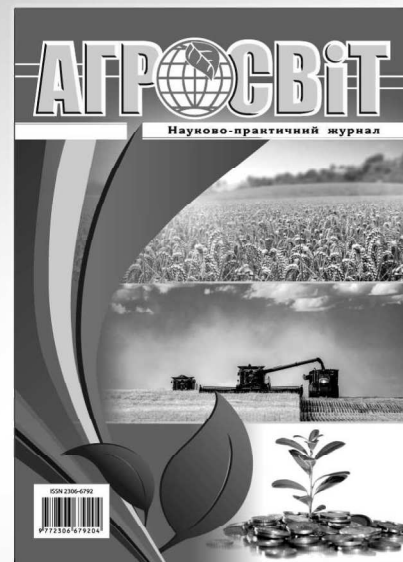
18. Chupis, A.V. (2002), Investuvannia v aharnij sferi [Investment in the agricultural sector], Dovkillya, Sumy, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 21.01.2026 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

В. І. Аранчій,

*к. е. н., професор, професор кафедри фінансів, економічних досліджень і туризму,
Полтавський державний аграрний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7391-2882>

О. В. Безкровний,

*к. е. н., доцент, професор кафедри фінансів, економічних досліджень і туризму, Полтавський
державний аграрний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1939-8090>

Р. І. Панкевич,

аспірант, Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-5632-6899>

О. Р. Білик,

аспірант, Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-6980-3086>

А. О. Крамаренко,

аспірант, Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-4766-7496>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.272

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ ЇХ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДПОВІДНОСТІ ESG-СТАНДАРТАМ

V. Aranchiy,

PhD in Economics, Professor, Professor of the Department of Finance,
Economic Research and Tourism, Poltava State Agrarian University

O. Bezкровnyi,

PhD in Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Finance,
Economic Research and Tourism, Poltava State Agrarian University

R. Pankevych,

Postgraduate Student, Poltava State Agrarian University

O. Bilyk,

Postgraduate Student, Poltava State Agrarian University

A. Kramarenko,

Postgraduate Student, Poltava State Agrarian University

RISK-ORIENTED MANAGEMENT IN AGRICULTURAL ENTERPRISES AS A BASIS
FOR INCREASING THEIR INVESTMENT ATTRACTIVENESS AND ENSURING
COMPLIANCE WITH ESG STANDARDS

У статті здійснено теоретико-методичне обґрунтування та розробка організаційно-економічного механізму ризик-орієнтованого управління в аграрних підприємствах на основі узгодження концептуальних положень, вимог стандартів ризик-менеджменту та застосування ESG-кри-

теріїв у прийнятті управлінських рішень. Уточнено зміст і логіку ризик-орієнтованого управління для аграрних підприємств з урахуванням галузевої специфіки ризиків. Систематизовано вимоги й управлінські імплікації ключових стандартів ризик-менеджменту та визначено їх роль у побудові внутрішніх процедур. Сформовано складові організаційно-економічного механізму ризик-орієнтованого управління та визначено взаємозв'язки між ними. Визначено місце ESG-критеріїв у системі ризик-менеджменту та обґрунтовано способи їх операціоналізації через показники, політики і контрольні процедури. Окреслено управлінські ефекти впровадження організаційно-економічного механізму ризик-орієнтованого управління для підвищення стійкості, інвестиційної привабливості та якості управлінських рішень.

The article provides theoretical and methodological justification and development of an organizational and economic mechanism for risk-oriented management in agricultural enterprises based on the coordination of conceptual provisions, requirements of risk management standards and the application of ESG criteria in making management decisions. The work clarifies the content and logic of risk-oriented management for agricultural enterprises, taking into account the industry-specific nature of risks. The requirements and management implications of key risk management standards are systematized and their role in building internal procedures is determined. The components of the organizational and economic mechanism for risk-oriented management in agricultural enterprises are formed and the relationships between them are determined. The place of ESG criteria in the risk management system of agricultural enterprises is determined and the methods of their operationalization through indicators, policies and control procedures are substantiated. The management effects of implementing an organizational and economic mechanism of risk-oriented management to increase sustainability, investment attractiveness and quality of management decisions in agricultural enterprises are outlined. The paper determines that the practical effects of implementing risk management are manifested in reducing uncertainty during the implementation of entrepreneurial initiatives, increasing the efficiency of financial and economic activities and optimizing the use of resources. Risk-oriented planning, budgeting and the use of protective instruments (insurance, diversification, formation of reserves) contribute to the stabilization of cash flows, reducing losses and increasing the investment attractiveness of agricultural enterprises. At the same time, the quality of information flows and the effectiveness of business process control are enhanced, transaction costs in interaction with counterparties are reduced and business reputation is enhanced due to compliance with quality, safety and ESG standards.

Ключові слова: ризик-менеджмент, організаційно-економічний механізм, стратегія, розвиток, аграрне виробництво, інвестиційна привабливість, управління, ефективність, аграрні підприємства, ESG.

Key words: risk management, organizational and economic mechanism, strategy, development, agricultural production, investment attractiveness, management, efficiency, agricultural enterprises, ESG.

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

У сучасних умовах аграрні підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, де ризики мають системний і багатофакторний характер. Виробничі результати дедалі сильніше залежать від кліматичної мінливості, біологічних загроз, сезонності та технологічних обмежень, тоді як фінансові параметри діяльності — від волатильності цін на продукцію і ресурси, змін логістичних маршрутів, коливань валютного курсу, відсоткових ставок і доступності капіталу. Додатково посилюють ризик-профіль аграрних підприємств регуляторні вимоги, екологічні та ESG-очікування, а також загальні безпекові виклики, що впли-

вають на ринки збуту, ланцюги постачання та інвестиційну активність. За таких умов традиційні, фрагментарні практики реагування на ризики не забезпечують належного рівня стійкості, передбачуваності та керованості фінансових результатів.

Водночас у практиці підприємств аграрного сектору часто зберігається розрив між декларативним застосуванням стандартів ризик-менеджменту та реальними управлінськими процедурами, інструментами і відповідальністю, що забезпечують відтворюваний результат. Додатковий виклик формують ESG-критерії, які дедалі частіше стають умовою доступу до фінансування, страхового захисту, контрактів із переробниками й трейдерами та виходу на міжнародні ринки. Це зумовлює необхідність формування організаційно-економічного механізму, який поєднує концептуальні положен-

ня ризик-орієнтованого підходу, вимоги профільних стандартів і практичну інтеграцію ESG-параметрів у процеси і метрики управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методичні та прикладні підходи до формування ризик-орієнтованого управління в аграрних підприємствах, побудови організаційно-економічного механізму його впровадження, а також застосування міжнародних стандартів і ESG-критеріїв у системі управління ризиками широко представлені в сучасній вітчизняній науковій літературі. У наукових публікаціях сформовано бачення того, як параметри інституційного середовища, регуляторні вимоги, доступність фінансових ресурсів і рівень невизначеності аграрного виробництва визначають архітектуру ризик-менеджменту, пріоритети контролю та вибір інструментів реагування на виробничі, ринкові, фінансові, логістичні й кліматичні ризики. Окрему увагу приділено інтеграції стандартів управління ризиками в управлінські процеси підприємства (планування, бюджетування, комплаєнс, внутрішній контроль, аудит), а також узгодженню ризик-профілю з ESG-вимогами щодо екологічної безпеки, соціальної відповідальності та належного корпоративного управління, що підсилює довіру стейкхолдерів, покращує інвестиційну привабливість і створює передумови для стійкої конкурентоспроможності. Вагомий внесок у розвиток і наукове осмислення зазначеної проблематики зробили: Алещенко Л. [15], Байдацький М. [1], Будніков О. [13], Бутенко В. [1], Вдовічена О. [17], Вебер Б. [13], Воловельська І. [2], Герасименко О. [3, 4], Гечбаія Б. [21], Горго І. [5], Гриб Є. [6], Гринчук Ю. [17], Гриценко Л. [7], Дикань В. [9], Дробот Я. [21], Дуан І. [10], Дуднева Ю. [11], Дьяченко Я. [8], Зайцева А. [11], Зоря О. [12, 13], Зоря С. [12, 21], Качула С. [14], Карамушка О. [22], Кириченко Н. [15], Коблицький Д. [12], Кожушко І. [7], Краснікова О. [21], Курносова О. [19], Ліпейко І. [2], Лукаш С. [10], Малиш О. [12], Мирошніченко Г. [16], Насікан Н. [17], Остапук Б. [9], Пасека С. [4], Пашков О. [14], Перегуда Ю. [18], Перепеліцин Г. [7], Прихода А. [2], Разумова Г. [19], Синиця Ю. [21], Стецюк П. [20], Тесля М. [13], Томілін О. [21], Федуняк І. [23], Халатур С. [22], Халін С. [24], Христенко Г. [23], Царенко Д. [24], Чайкіна А. [25], Чепурко В. [7], Черниш В. [9], Яснолоб І. [13]. та інші.

На підставі узагальнення наукових підходів, представлених у працях вищезазначених авторів, можна зазначити, що проблематика ризик-орієнтованого управління в аграрних підприємствах у контексті підвищення інвестиційної привабливості та дотримання ESG-стандартів поступово формується як самостійний напрям економічних досліджень. У наявній літературі висвітлюються окремі аспекти впливу управління ризиками на фінансову стійкість, прозорість та керованість бізнес-процесів, а також на спроможність підприємств відповідати екологічним і соціальним вимогам та стандартам корпоративного управління, що дедалі частіше враховуються інвесторами й кредиторами. Водночас існуючі дослідження не формують достатньо цілісної та деталізованої картини того, яким чином ризик-орієнтовані підходи трансформуються у вимірювані результати для

інвестора: зниження премії за ризик, покращення умов фінансування, підвищення довіри до нефінансової звітності, стійкість операційних і фінансових потоків у складні періоди. Недостатньо розкритими залишаються також механізми інтеграції ризик-менеджменту з ESG-метриками та процедурою ухвалення інвестиційних рішень, зокрема в умовах кліматичної мінливості, логістичних збоїв і регуляторних змін.

З огляду на це, зазначена нами проблематика потребує подальших наукових досліджень, спрямованих на поглиблення методичних підходів до формування організаційно-економічного механізму ризик-орієнтованого управління в аграрних підприємствах, уточнення системи індикаторів інвестиційної привабливості та ESG-відповідності, а також обґрунтування управлінських інструментів, які узгоджують ризик-профіль підприємства з вимогами сталого розвитку та очікуваннями фінансових стейкхолдерів у довгостроковій перспективі.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні та розробленні організаційно-економічного механізму ризик-орієнтованого управління в аграрних підприємствах на основі узгодження концептуальних положень, вимог стандартів ризик-менеджменту та застосування ESG-критеріїв у прийнятті управлінських рішень.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- уточнити зміст і логіку ризик-орієнтованого управління для аграрних підприємств з урахуванням галузевої специфіки ризиків;
- систематизувати вимоги й управлінські імплікації ключових стандартів ризик-менеджменту та визначити їх роль у побудові внутрішніх процедур;
- сформулювати складові організаційно-економічного механізму ризик-орієнтованого управління в аграрних підприємствах та визначити взаємозв'язки між ними;
- визначити місце ESG-критеріїв у системі ризик-менеджменту аграрних підприємств та обґрунтувати способи їх операціоналізації через показники, політики і контрольні процедури;
- окреслити управлінські ефекти впровадження організаційно-економічного механізму ризик-орієнтованого управління для підвищення стійкості, інвестиційної привабливості та якості управлінських рішень в аграрних підприємствах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах високої волатильності агропродовольчих і ресурсних ринків, кліматичної мінливості, логістичних збоїв і посилення регуляторних вимог інвестори дедалі уважніше оцінюють не лише фінансові результати, а й якість системи управління ризиками та рівень відповідності ESG-стандартам. Відповідно до цього, ризик-орієнтоване управління виступає методологічною основою підвищення інвестиційної привабливості аграрних підприємств, оскільки дозволяє формалізувати ризик-профіль, узгодити управлінські рішення з допустимим рівнем ризику та підвищити прозорість і

передбачуваність результатів для усіх груп стейкхолдерів. Як справедливо зазначено, "ризик-орієнтований підхід до управління підприємством у порівнянні з фрагментарним ризик-менеджментом є більш обґрунтованим та ефективним" [11], що особливо актуально для аграрного сектору, де ризики мають системний і взаємопов'язаний характер.

Водночас ефективність ризик-орієнтованої моделі значною мірою залежить від наявності інструментів, які забезпечують кількісну діагностику та прогнозування ризиків і вбудовують їх у контур управління підприємством. Зокрема, "технічне прогнозування аграрних ризиків у сучасній теорії виступає як фундаментальний інструмент ризик-орієнтованого підходу, забезпечуючи кількісну базу для моделювання ймовірності настання подій та розробки стратегій управління ризиками" [14]. При цьому "рекомендується систему ризик-менеджменту інтегрувати до процесу управління підприємством з метою поліпшення ефективності прийняття управлінських рішень, отримання ефекту постійності економічного розвитку, врегулювання і збереження на високому рівні стану ризикозахищеності підприємства" [25]. Саме така інтеграція створює передумови для підвищення довіри інвесторів і кредиторів, а також для більш обґрунтованого виконання ESG-вимог у межах операційної та інвестиційної діяльності аграрного бізнесу.

Процес управління ризиками на сучасних підприємства є багатовимірним і багатокроковим, оскільки охоплює ідентифікацію ризикових подій, їх аналітичну оцінку та підготовку управлінських рішень, спрямованих на посилення позитивних ефектів і мінімізацію потенційних втрат. Для підприємств аграрної сфери така логіка є особливо актуальною через поєднання виробничих, ринкових і природно-кліматичних чинників, що формують підвищену невизначеність результатів: сезонність, залежність від погодних умов, біологічні ризики (хвороби тварин і рослин), коливання цін на корми та енергоносії, логістичні обмеження, а також чутливість до змін державного регулювання й вимог до безпечності продукції.

У цьому контексті доцільно розмежовувати управління ризиками як сукупність процедур впливу на конкретні ризикові події та ризик-менеджмент як ширшу управлінську систему. Ризик-менеджмент інтегрує не лише дії з реагування на ризик (уникнення, зниження, передавання, прийняття), а й постійний аналіз чинників, що впливають на результативність аграрного виробництва, а також супровід управлінських рішень на різних рівнях — від операційного до стратегічного (інвестиції, інновації, кооперація, диверсифікація). Це означає, що ризикова проблематика має бути вбудована у процеси планування, бюджетування, інвестиційні розрахунки, систему контролю та комунікації з ключовими стейкхолдерами (банки, страхові компанії, постачальники, переробники, регуляторні органи).

Узагальнення методичних підходів до управління ризиками [1—25] з урахуванням вимог сучасної економіки та аграрної специфіки дозволяє сформулювати базові правила функціонування ризик-менеджменту на рівні підприємства:

— рішення, пов'язані з ризиком, мають бути економічно обґрунтованими та узгодженими з цільовими по-

казниками фінансово-господарської діяльності (рентабельність, ліквідність, платоспроможність), з урахуванням чутливості до ключових аграрних драйверів (врожайність, продуктивність, конверсія корму, падіж, якість продукції, ціни збуту);

— управління ризиками повинно здійснюватися в межах корпоративної стратегії аграрного підприємства та не суперечити довгостроковим пріоритетам його розвитку (інноваційні технології, модернізація, біобезпека, екологічні стандарти, підвищення енергоефективності);

— управлінські рішення мають спиратися на достовірну й верифіковану інформацію (управлінський облік, агромоніторинг, ветеринарний контроль, дані продовольчого ринку, метеорологічні прогнози, результати аудиту, статистика збиткових подій тощо);

— при оцінюванні ризиків необхідно враховувати об'єктивні характеристики середовища функціонування аграрного підприємства: природно-кліматичні умови, ресурсну забезпеченість, логістику, регіональну інфраструктуру, регуляторні обмеження, доступ до фінансування та страхових інструментів;

— система ризик-менеджменту має базуватися на регулярній оцінці ефективності прийнятих рішень і постійному вдосконаленні застосовуваних принципів та методів (моніторинг показників ризику, перегляд лімітів і процедур, навчання персоналу, оновлення планів реагування).

З огляду на зазначене, нами сформовано концептуальний підхід до ризик-менеджменту аграрних підприємств як інтегрованої системи, що поєднує регуляторні вимоги, ресурсно-інформаційне забезпечення, методологічні інструменти аналізу та практичні механізми реагування на ризики (рис. 1).

Таким чином, на рис. 1 узагальнено концептуальний підхід до формування системи ризик-менеджменту підприємств аграрної сфери як цілісної управлінської конструкції, що інтегрує нормативно-інституційні вимоги, ресурсно-інформаційне забезпечення та методологічний інструментарій оцінювання і мінімізації ризиків. Така систематизація є важливою з огляду на підвищену невизначеність аграрного виробництва, де результати діяльності залежать від сезонності, біологічних процесів, природно-кліматичних умов, ринкової кон'юнктури та логістичних обмежень. Логіка зазначеного підходу ґрунтується на тому, що ризик-менеджмент в аграрному секторі не може бути ефективним поза полем регуляторного впливу та вимог до безпечності й якості продукції. Регулювання і контроль, стандартизація, дозвольно-ліцензійні процедури, сертифікація та виконання вимог щодо якості й безпечності формують рамкові умови, у межах яких підприємство розробляє власні політики управління ризиками. Це забезпечує зіставність управлінських практик із галузевими нормами, зменшує транзакційні витрати взаємодії з ринком і підвищує довіру контрагентів, фінансових установ та споживачів.

Відповідно до цього система ризик-менеджменту спирається на комплекс внутрішніх передумов: законодавчу базу як основу легітимності управлінських рішень; усвідомлення значущості ризикової проблематики як управлінського пріоритету; врахування міжнародного досвіду як джерела адаптації кращих практик; методо-



Рис. 1. Концептуальний підхід до формування системи ризик-менеджменту підприємств аграрної сфери

Джерело: сформовано авторами на основі [1—25].

логію оцінювання та мінімізації ризиків як інструмент прийняття рішень. Водночас дієвість системи визначається наявністю людського чинника (кваліфікації і відповідальності персоналу), фінансової та інноваційної підтримки (ресурсів для превентивних заходів і модернізації), матеріально-технічних засобів (моніторинг, біобезпека, технологічне оновлення) та інформаційно-програмної підтримки (облік, аналітика, цифрові системи раннього попередження і контролю).

Узгодження цих передумов дозволяє орієнтувати ризик-менеджмент на застосування вітчизняних і міжнародних стандартів, що задають єдині принципи і процедури ідентифікації, оцінювання, контролю та реагування на ризики. Для аграрних підприємств це означає можливість одночасно працювати з виробничими (технологічні збої, біологічні загрози, якість сировини), фінансовими (нестача оборотного капіталу, цінові коливання, кредитні обмеження), ринково-логістичними (доступ до каналів збуту, транспортування, зберігання) та регуляторними ризиками (зміни вимог до якості, простежуваності, екологічних норм).

Сформована концепція ризик-менеджменту спрямована на досягнення практично значущих результатів: створення теоретичної основи аналізу, вимірювання та управління ризиками; ідентифікацію ризиків у діяльності суб'єктів аграрного виробництва; підготовку фахівців, здатних здійснювати оцінювання і управлінські впливи; розвиток спроможності реагувати на негативні наслідки

ризиків; реалізацію заходів нейтралізації або компенсації втрат. У підсумку запропонований підхід задає структуровану рамку, яка поєднує регуляторні вимоги, ресурси та інструменти управління в єдину систему, орієнтовану на підвищення стійкості аграрного бізнесу та керуваність його ризикового профілю.

В умовах зростання невизначеності аграрних ринків, кліматичних коливань, логістичних обмежень та регуляторних змін ризик-менеджмент перетворюється на один із базових елементів управління підприємствами аграрної сфери, оскільки забезпечує не лише превентивне реагування на загрози, а й підвищує якість управлінських рішень і стійкість бізнес-моделі. У цьому контексті узагальнення ключових переваг ризик-орієнтованого підходу та їх практичних проявів дозволяє конкретизувати управлінські ефекти, важливі для реалізації підприємницьких ініціатив і підвищення результативності діяльності (табл. 1).

Таким чином, табл. 1 систематизує комплекс переваг ризик-менеджменту, які проявляються через зниження рівня невизначеності під час ухвалення рішень щодо виробничих і комерційних ініціатив. Ідентифікація та оцінювання ризиків різної природи (виробничих, ринкових, фінансових і регуляторних) формують аналітичну основу для обґрунтованого вибору альтернатив, що особливо важливо за умов сезонності аграрного виробництва та цінової волатильності. Отже, ризик-менеджмент виконує роль інструмента підсилення раціональ-

Таблиця 1. Основні переваги ризик-менеджменту для підприємств аграрної сфери та їх характеристика

Переваги	Характеристика
1. Зниження рівня невизначеності під час реалізації підприємницьких ініціатив	Ризик-менеджмент забезпечує системну ідентифікацію та оцінювання виробничих, ринкових, фінансових і регуляторних ризиків, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень і знижує ймовірність помилок за умов сезонності аграрного виробництва та цінової волатильності
2. Підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності	Використання ризик-орієнтованого планування, бюджетування та інструментів захисту (страхування, диверсифікація, формування резервів) зменшує втрати, стабілізує грошові потоки та підвищує рентабельність і інвестиційну привабливість підприємства
3. Економія ресурсів	Управління ризиками оптимізує використання матеріальних, енергетичних, трудових і фінансових ресурсів через запобігання втратам, простою та неефективним витратам, зокрема пов'язаним із погодними, технологічними та біологічними чинниками
4. Посилення взаємодії з цільовими аудиторіями	Наявність прозорих процедур управління ризиками підвищує надійність договірних відносин із постачальниками, покупцями, фінансовими установами, страховиками та органами контролю, знижуючи транзакційні витрати й конфліктність взаємодії
5. Поліпшення якості та швидкості інформаційних потоків для прийняття управлінських рішень	Формування системи моніторингу ризиків і звітності підвищує достовірність, оперативність і зіставність управлінської інформації, забезпечуючи раннє виявлення відхилень і своєчасну корекцію рішень
6. Зростання ділової репутації	Результативний ризик-менеджмент підтверджує фінансову стійкість і відповідність вимогам якості, безпечності та ESG, що зміцнює довіру контрагентів і може знижувати вартість залучення капіталу
7. Підвищення контролю над реалізацією бізнес-процесів	Ризик-орієнтований контроль і аудит забезпечують дотримання технологічних регламентів, біобезпеки та стандартів якості, а також регулярне коригування процесів з метою зниження операційних втрат

Джерело: систематизовано авторами на основі [1—25].

ності управління, зменшуючи ймовірність помилок і не- прогнозованих втрат.

Важливий прикладний ефект ризик-орієнтованого підходу пов'язаний із підвищенням ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства. Використання ризик-орієнтованого планування і бюджетування, а також інструментів захисту (страхування, диверсифікація, формування резервів) дозволяє зменшувати втрати, стабілізувати грошові потоки та підтримувати рентабельність. У результаті підвищується інвестиційна привабливість аграрного підприємства, оскільки фінансові результати стають більш прогнозованими, а ризиковий профіль — керованим.

Окрема група ефектів стосується економії ресурсів і зменшення неефективних витрат. Ризик-менеджмент сприяє оптимізації використання матеріальних, енергетичних, трудових і фінансових ресурсів через запобігання простоям, втратам і перевитратам, пов'язаним із погодними, технологічними та біологічними чинниками. Це посилює операційну дисципліну та підвищує продуктивність використання ресурсної бази, що є принципово важливим для конкурентоспроможності в аграрно-му секторі.

Значущим є також комунікаційний і інституційний вимір ризик-менеджменту: прозорі процедури управління ризиками підвищують надійність договірних відносин із постачальниками, покупцями, фінансовими установами, страховиками та органами контролю. Знижен-

ня транзакційних витрат і конфліктності взаємодії формує передумови для стабільного партнерства й доступу до зовнішніх ресурсів. Паралельно розбудова системи моніторингу ризиків і звітності підвищує достовірність та оперативність управлінської інформації, забезпечуючи раннє виявлення відхилень і своєчасну корекцію рішень.

Окрім того, ризик-менеджмент має репутаційні наслідки та впливає на якість контролю бізнес-процесів. Підтвердження фінансової стійкості й відповідності вимогам якості, безпечності та ESG зміцнює довіру контрагентів і може знижувати вартість залучення капіталу. Ризик-орієнтований контроль і аудит, у свою чергу, підтримують дотримання технологічних регламентів, вимог біобезпеки та стандартів якості продукції, забезпечуючи регулярне коригування процесів і зменшення операційних втрат, що прямо відбивається на результативності діяльності аграрного підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, ризик-менеджмент для підприємств аграрної сфери слід розглядати як системоутворюючий управлінський підхід, який інтегрує регуляторно-нормативні вимоги, стандартизацію та інструменти контролю з внутрішніми ресурсними й організаційними передумовами (людський фактор, фінансова та інноваційна

підтримка, матеріально-технічне й інформаційно-програмне забезпечення). Така концептуальна рамка забезпечує цілісність процесів ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків у виробничих, ринкових, фінансових і регуляторних вимірах, формуючи підґрунтя для узгодження управлінських рішень із корпоративною стратегією та вимогами безпечності й якості продукції. Врахування аграрної специфіки (сезонність, залежність від природно-кліматичних умов, біологічні чинники, логістичні обмеження) підсилює практичну цінність запропонованого підходу, оскільки переводить ризики з площини реактивного реагування у площину превентивного управління.

Практичні ефекти впровадження ризик-менеджменту проявляються у зниженні невизначеності під час реалізації підприємницьких ініціатив, підвищенні ефективності фінансово-господарської діяльності та оптимізації використання ресурсів. Ризик-орієнтоване планування, бюджетування й застосування захисних інструментів (страхування, диверсифікація, формування резервів) сприяють стабілізації грошових потоків, зменшенню втрат і зростанню інвестиційної привабливості аграрних підприємств. Одночасно посилюються якість інформаційних потоків і результативність контролю бізнес-процесів, знижуються трансакційні витрати у взаємодії з контрагентами та підвищується ділова репутація завдяки відповідності стандартам якості, безпечності та ESG. Отже, ризик-менеджмент виступає не лише інструментом мінімізації загроз, а й фактором зміцнення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості аграрних підприємств.

Література:

1. Бутенко В., Байдацький М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2398/2319> (дата звернення: 25.01.2026).
2. Воловельська І., Прихода А., Ліпейко І. Сучасні тренди управління ризиками. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 205—212.
3. Герасименко О.М. Інтеграція ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7850> (дата звернення: 25.01.2026).
4. Герасименко О.М., Пасєка С.Р. Концептуальні основи ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення системи економічної безпеки підприємств різних галузей народного господарства. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2019. № 4 (56). С. 148—155.
5. Горго І.О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 11. С. 44—57.
6. Гриб Є.С. Механізм управління ризиками при функціонуванні підприємств аграрної сфери. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 9. С. 71—75.
7. Гриценко Л.Л., Кожушко І.О., Чепурко В.О., Перепеліцин Г.Б. Ризикорієнтоване управління в системі економічної безпеки корпоративного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 281—288.
8. Дьяченко Я.Я. Удосконалення системи управління ризиками інвестиційних проєктів. *Наукові праці НДФІ*. 2018. № 4. С. 17-29.
9. Дикань В.Л., Остапюк Б.Б., Черниш В.В. Ризикорієнтоване управління підприємством: сучасні виклики та можливості. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 9—18.
10. Дуан І., Лукаш С. Роль оцінки ризиків ESG у корпоративних проєктах: багатовимірний теоретичний та емпіричний аналіз. *Вісник СНАУ. Економіка і менеджмент*. 2025. № 3 (103). С. 39—44.
11. Дуднєва Ю., Зайцева А. Ризик-орієнтоване управління підприємствами в умовах невизначеності зовнішнього контексту. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія Економіка. 2023. № 15(30). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/539/459> (дата звернення: 25.01.2026).
12. Зоря О.П., Зоря С.П., Малиш О.С., Панкевич Р.І., Коблицький Д.В. Теоретико-методичні засади страхування інвестиційних ризиків інноваційних проєктів у системі ризик-менеджменту підприємств. *Агросвіт*. 2025. № 19. С. 69—74.
13. Зоря О.П., Яснолоб І.О., Будніков О.А., Вебер Б.С., Тесля М.І. Теоретико-методичні підходи до оцінки впливу ESG-факторів на інвестиційну привабливість підприємств агробізнесу. *Агросвіт*. 2025. № 20. С. 82—88.
14. Качула С.В., Пашков О.Г. Ризик-орієнтований підхід у сільському господарстві: поєднання технічного прогнозування та поведінкових моделей. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 20. С. 114—119.
15. Кириченко Н.В., Алещенко Л.О. Методичні основи формування системи ризик менеджменту аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 9—10. С. 46—52.
16. Мирошніченко Г. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1822/1758>. (дата звернення: 25.01.2026).
17. Насікан Н.І., Гринчук Ю.С., Вдовічена О.Г. Ризикорієнтований менеджмент корпоративних підприємств у сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 71—76.
18. Перегуда Ю.А. Ризик-орієнтований підхід в оцінці конкурентоспроможності продукції тваринництва. *Економіка і регіон*. 2023. № 1 (88). С. 24—29.
19. Разумова Г.В., Курносова О.І. Управління ризиками інвестиційної діяльності в умовах цифрової трансформації. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 96—101.
20. Стецюк П.А. Управління ризиками фінансування інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 3. С. 13—19.
21. Томілін О., Краснікова О., Гечбаія Б., Зоря С., Дроботя Я., Синиця Ю. Управління ризиками в аграрному секторі: фінансовий аспект. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. № 4 (51). С. 147—162.
22. Халатур С.М., Карамушка О.М. Управління ризиками аграрних підприємств виробників ячменю в соціально-економічних системах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 19. С. 27—33.

23. Христенко Г.М., Федуняк І.О. Формування системи ризик-менеджменту інноваційно-інвестиційного розвитку аграрних підприємств. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2022. № 41. С. 30—36.

24. Царенко Д.Г., Халін С.В. Страхування як інструмент ризик-менеджменту в агробізнесі. Економіка та управління підприємствами. 2025. № 1 (63). С. 254—260.

25. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1337/1292> (дата звернення: 25.01.2026).

References:

1. Butenko, V. and Baidatskyi, M. (2023), "Theoretical foundations of forming a risk management system at the enterprise", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 50, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2398/2319> (Accessed 25 January 2026).

2. Volovelska, I., Prykhoda, A. and Lipeiko, I. (2023), "Modern trends in risk management", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 83, pp. 205—212.

3. Herasymenko, O.M. (2019), "Integration of a risk-oriented approach to management in the process of ensuring the economic security of the enterprise", *Efektivna ekonomika*, vol. 9, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7850> (Accessed 25 January 2026).

4. Herasymenko, O.M. and Pasieka, S.R. (2019), "Conceptual foundations of a risk-oriented approach to management in the process of ensuring the system of economic security of enterprises of various branches of the national economy", *Vcheni zapysky Universytetu KROK*, vol. 4 (56), pp. 148—155.

5. Horho, I.O. (2018), "The concept of forming a risk management system at the enterprise", *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, vol. 11, pp. 44—57.

6. Hryb, Ye.S. (2024), "Mechanism of risk management in the functioning of agricultural enterprises", *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, vol. 9, pp. 71—75.

7. Hrytsenko, L.L., Kozhushko, I.O., Chepurko, V.O. and Perepelitsyn, H.B. (2023), "Risk-oriented management in the system of economic security of a corporate enterprise", *Biznes Inform*, vol. 8, pp. 281—288.

8. D'yachenko, Ya.Ya. (2018), "Improvement of the risk management system of investment projects", *Naukovi pratsi NDFI*, vol. 4, pp. 17—29.

9. Dykan, V.L., Ostapiuk, B.B. and Chernysh, V.V. (2025), "Risk-oriented enterprise management: modern challenges and opportunities", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 90, pp. 9—18.

10. Duan, I. and Lukash, S. (2025), "The role of ESG risk assessment in corporate projects: a multidimensional theoretical and empirical analysis", *Visnyk SNAU. Ekonomika i menedzhment*, vol. 3 (103), pp. 39—44.

11. Dudnieva, Yu. and Zaitseva, A. (2023), "Risk-oriented management of enterprises in terms of uncertainty of the external context", *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya Ekonomika*, vol. 15 (30), available at: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/539/459> (Accessed 25 January 2026).

12. Zoria, O.P., Zoria, S.P., Malyshe, O.S., Pankevych, R.I. and Koblytskyi, D.V. (2025), "Theoretical and methodical principles of insurance of investment risks of innovative projects in the system of risk management of enterprises", *Agrosvit*, vol. 19, pp. 69—74.

13. Zoria, O.P., Yasnolob, I.O., Budnikov, O.A., Veber, B.S. and Teslia, M.I. (2025), "Theoretical and methodical approaches to assessing the impact of ESG factors on the investment attractiveness of agribusiness enterprises", *Agrosvit*, vol. 20, pp. 82—88.

14. Kachula, S.V. and Pashkov, O.H. (2025), "Risk-oriented approach in agriculture: combining technical forecasting and behavioral models", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 20, pp. 114—119.

15. Kyrychenko, N.V. and Alyshchenko, L.O. (2021), "Methodological foundations of the formation of the risk management system of agricultural enterprises", *Agrosvit*, vol. 9—10, pp. 46—52.

16. Myroshnychenko, H. (2022), "Risk management of business structures: aspects of risk management", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 44, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1822/1758> (Accessed 25 January 2026).

17. Nasikan, N.I., Hrynychuk, Yu.S. and Vdovichenko, O.H. (2021), "Risk-oriented management of corporate enterprises in modern conditions", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 3, pp. 71—76.

18. Perehuda, Yu.A. (2023), "Risk-oriented approach in evaluating the competitiveness of livestock products", *Ekonomika i rehion*, vol. 1 (88), pp. 24—29.

19. Razumova, H.V. and Kurnosova, O.I. (2024), "Management of risks of investment activity in the conditions of digital transformation", *Biznes Inform*, vol. 3, pp. 96—101.

20. Stetsyuk, P.A. (2017), "Risk management of financing innovative and investment activities of enterprises", *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 3, pp. 13—19.

21. Tomilin, O., Krasnikova, O., Hechbaia, B., Zoria, S., Drobotia, Ya. and Synysia, Yu. (2023), "Risk management in the agricultural sector: financial aspect", *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, vol. 4 (51), pp. 147—162.

22. Khalatur, S.M. and Karamushka, O.M. (2023), "Risk management of agricultural enterprises producing barley in socio-economic systems", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 19, pp. 27—33.

23. Khrystenko, H.M. and Feduniak, I.O. (2022), "Formation of the risk management system of innovative and investment development of agricultural enterprises", *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnologichnoho universytetu (ekonomichni nauky)*, vol. 41, pp. 30—36.

24. Tsarenko, D.H. and Khalin, S.V. (2025), "Insurance as a risk management tool in agribusiness", *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, vol. 1 (63), pp. 254—260.

25. Chaikina, A. (2022), "Features of integration of risk management into the enterprise management system", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 39, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1337/1292> (Accessed 25 January 2026).

Стаття надійшла до редакції 29.01.2026 р.

G. Loskorikh,

PhD 071 "Accounting and Taxation", Associate Professor, Deputy Head of the Department of Accounting and Auditing, Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5402-7220>

G. Pataki,

Senior Lecturer of the Department of Accounting and Auditing, Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian University, PhD student at the Doctoral School of Management and Business, University of Debrecen
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6761-7732>

A. Husar,

Vice President of Public Organization "Associations of Young Hungarian Entrepreneurs in Transcarpathian"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2639-0365>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.280

REVENUE-BASED CLUSTER ANALYSIS UNDER WARTIME CONDITIONS: FINANCIAL PROFILES AND LOCAL TAX-BASE IMPLICATIONS IN THE BEREHOVE TERRITORIAL COMMUNITY

Г. А. Лоскоріх,

доктор філософії 071 "Облік і оподаткування", доцент, заступник завідувача кафедри обліку і аудиту, Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II

Г. Ф. Потокі,

старший викладач кафедри обліку і аудиту, Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II, аспірант Докторської школи менеджменту та бізнесу, Дебреценський університет

А. С. Гусар,

віце-президент ГО "Спілка молодих угорських підприємців Закарпаття"

КЛАСТЕРНИЙ АНАЛІЗ НА ОСНОВІ ЧИСТОГО ДОХОДУ ВІД РЕАЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ: ФІНАНСОВІ ПРОФІЛІ ПІДПРИЄМСТВ І НАСЛІДКИ ДЛЯ ПОДАТКОВОЇ
БАЗИ БЕРЕГІВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

The article examines the transformation of the local entrepreneurial environment under martial law and the associated intensification of firms' financial heterogeneity, which constrains the use of averaged indicators when assessing business financial standing and the tax capacity of a territorial community. The study aims to develop an empirically grounded typology of enterprises in the Berehove territorial community based on statistical grouping by net sales revenue in 2024 and to interpret the resulting groups in terms of the structure and risks of the local tax base. The empirical foundation comprises data on legal entities in the community compiled from the Opendatabot database. The methodological framework includes stepwise clustering (segmentation) with internal homogeneity controlled by the coefficient of variation (CV), analysis of revenue dynamics for 2020–2024, matching revenues with net financial results and employment indicators, and comparing the

derived business profiles with trends in the community's fiscal and tax revenues in 2021–2024. The findings reveal a high degree of asymmetry in the distribution of revenues and profitability and the emergence of typical segments with distinct financial profiles. Budget revenue dynamics in 2021–2024 exhibit an overall upward trend accompanied by a deceleration of growth rates in 2024, as well as an increasing role of local taxes and fees as a stabilizing factor of the revenue base. Scientific novelty lies in testing an approach to statistically controlled grouping of highly heterogeneous local data using the CV criterion and in linking firm-level financial profiles with the community's fiscal and tax parameters. The practical relevance of the results is associated with the applicability of the proposed typology to targeted business support, monitoring taxpayer concentration risks, and strengthening the evidence base for local fiscal policy decisions. The proposed segmentation can also serve as an analytical basis for identifying 'formal presence' enterprises (registered but economically inactive) and refining community-level risk diagnostics under crisis conditions.

У статті досліджено трансформацію локального підприємницького середовища в умовах воєнного стану та пов'язане з нею посилення фінансової неоднорідності підприємств, що обмежує використання усереднених показників під час оцінювання фінансового стану бізнесу й податкової спроможності територіальної громади. Метою дослідження є формування емпірично обгрунтованої типології підприємств Берегівської територіальної громади на основі статистичного групування за показниками чистого доходу від реалізації у 2024 р. та інтерпретація отриманих груп у контексті структури й ризиків місцевої податкової бази. Емпіричну основу становлять дані щодо юридичних осіб громади, сформовані за матеріалами бази "Opendatobot". Методичний інструментарій охоплює поетапне кластерування (сегментацію) з контролем внутрішньогрупової однорідності за коефіцієнтом варіації (CV), аналіз динаміки доходів за 2020–2024 рр., зіставлення доходів із чистим фінансовим результатом і показниками зайнятості, а також порівняння сформованих підприємницьких профілів із динамікою бюджетно-податкових надходжень громади у 2021–2024 рр. Отримані результати засвідчують високий рівень асиметрії розподілу доходів і прибутковості та формування типових сегментів із відмінними фінансовими профілями. Динаміка бюджетних надходжень у 2021–2024 рр. характеризується загальною висхідною тенденцією за одночасного уповільнення темпів приросту у 2024 р., а також зростанням ролі місцевих податків і зборів як чинника стабілізації доходної бази. Наукова новизна полягає в апробації підходу до статистично контрольованого групування високогетерогенних локальних даних із використанням критерію CV та у поєднанні мікрорівневих фінансових профілів підприємств із бюджетно-податковими параметрами громади. Практичне значення результатів полягає у можливості застосування запропонованої типології для таргетованої підтримки бізнесу, моніторингу концентраційних ризиків у структурі платників та підвищення обгрунтованості управлінських рішень у сфері місцевої фіскальної політики. Запропонована сегментація може також слугувати аналітичною основою для виявлення підприємств із "формальною присутністю" (zareєстрованих, але економічно неактивних) і уточнення ризик-діагностики на рівні громади в кризових умовах.

Key words: entrepreneurial sector, territorial community, tax base, local taxes, fiscal sustainability, cluster analysis, statistical grouping, coefficient of variation, martial law.

Ключові слова: підприємницький сектор, територіальна громада, податкова база, місцеві податки, фіскальна стійкість, кластерний аналіз, статистичне групування, коефіцієнт варіації, воєнний стан.

GENERAL STATEMENT OF THE PROBLEM AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

Martial law in Ukraine has triggered an abrupt transformation of the local entrepreneurial environment. Disparities in economic activity have intensified; revenue and profitability have become more volatile; employment parameters have shifted; and relocation dynamics-

together with the phenomenon of enterprises' "formal presence" (registration without systematic business activity)-have become more pronounced. In border territorial communities, these effects are additionally shaped by spatial-economic features and the predominance of small and microbusinesses, increasing internal heterogeneity among economic entities. Under such conditions, reliance on aggregated mean indicators to

assess enterprise financial standing is methodologically constrained: extreme values and high dispersion distort generalized estimates and reduce analytical usefulness. From a scholarly perspective, this motivates the development and empirical testing of statistical grouping methods capable of structuring highly heterogeneous enterprise datasets and producing interpretable typologies of financial profiles under crisis conditions. From an applied perspective, such structuring improves community-level decision-making regarding: (i) assessment of the capacity and risks of the local tax base; (ii) identification of enterprise groups for targeted support; (iii) monitoring relocation effects and anomalies driven by a small number of high-revenue entities; and (iv) formulation of tax-relevant recommendations aimed at sustaining economic activity and employment. Consequently, cluster-based profiling of enterprise financial indicators during wartime serves as both an analytical instrument and a practical mechanism for strengthening local economic and fiscal planning.

FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE (TASK STATEMENT)

The purpose of the article is to provide a quantitative structuring of for-profit legal entities operating in the Berehove territorial community under martial law by applying one-dimensional clustering based on net revenue in 2024, using a within-cluster homogeneity criterion $CV \leq 30\%$. The study further aims to develop and interpret financial profiles of the identified clusters using the dynamics of revenue, net financial results, approximate profitability, and employment over 2020–2024, and to substantiate generalized tax-policy-oriented recommendations at the community level.

ANALYSIS OF THE LATEST RESEARCH AND PUBLICATIONS

Numerous domestic and international scholars have addressed enterprise and MSME functioning under crisis and wartime shocks, the use of statistical grouping methods (including clustering) for heterogeneous financial data, and fiscal determinants of local budget capacity and tax-base formation. UNDP [15] provides empirical context for MSME performance in Ukraine during wartime, documenting business suspension and recovery dynamics and identifying key constraints (demand conditions, logistics, labor availability, access to finance). The methodological foundations of clustering as a tool for uncovering latent structure in heterogeneous datasets are systematized by Jain A. K. [7], while the applied relevance of cluster-based financial profiling is supported by Wang Y.-J., Lee H.-S. [17], and Bolos M.-I. et al. [3]. For dispersion-based homogeneity criteria, Moore et al. [10] demonstrate the informational value of the coefficient of variation (CV) as an indicator of reliability/dispersion in empirical estimates, supporting CV-oriented thresholds when forming analytical groups.

The fiscal and institutional preconditions of local revenue capacity and local tax-policy constraints are discussed by Tulai O. et al. [14], Glushchenko J. and Kozhalina N. [5], Khodan M. and Burtnyak I. [8], and Sidelnykova L. and Zosymchuk V. [20]. Empirical evidence on the rela-

tionship between macroeconomic shocks, tax revenues, and budget dynamics is provided by Bacho et al. [1]. Complementing this perspective, [2] analyzes how enterprise relocation reshapes Transcarpathia's business environment and affects local fiscal outcomes, thereby informing the interpretation of structural change and outlier behavior in micro-regional enterprise datasets.

At the same time, a gap remains in developing and empirically validating a reproducible micro-regional approach that, through statistically controlled (CV-oriented) clustering, identifies homogeneous enterprise groups and links their structure to the formation, risks, and capacity of the local tax base under wartime conditions.

SUMMARY OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

The analysis is based on an original enterprise dataset constructed through primary data collection initiated in late 2024 and finalized in August 2025. Access to enterprise financial data in Ukraine depends significantly on legal status. Financial statements of legal entities are available through several platforms (often as paid services). Data collection was performed using the Opendatabot [12] platform.

The finalized dataset contains $n' = 230$ legal entities, representing approximately 13% of the total population of registered organizations in the community. Non-profit entities (educational institutions, civil organizations, charitable foundations, public institutions, etc.) were excluded from the analysis.

A critical feature of the data is pronounced heterogeneity. In 2024, only $n' = 75$ enterprises reported positive net revenue; 155 out of 230 reported zero revenue. Because revenue-based clustering requires variation in the clustering variable, the group with zero revenue in 2024 was not included in cluster formation and is treated as a distinct category in interpretation (formal presence / inactivity).

Clustering was performed in one dimension using net revenue in 2024. Enterprises were sorted in ascending order of revenue, and a greedy sequential segmentation approach was applied [4]: clusters were formed from consecutive observations until the within-cluster dispersion reached a threshold. Within-cluster relative dispersion was operationalized via the coefficient of variation:

$$CV_k = \frac{\sigma_k}{\mu_k} \cdot 100\% \quad (1),$$

where μ_k denotes the average revenue of cluster k , and σ_k represents the within-cluster sample standard deviation. If adding a new enterprise would have caused CV_k to exceed the 30% threshold, the cluster was closed at the previous observation and a new cluster was initiated. This procedure resulted in 14 clusters (K1-K14), each satisfying the criterion $CV_k \leq 30\%$.

Cluster profitability in 2024 was approximated using a profit-rate measure [16]:

$$PR_k = \frac{\text{net income}_k}{\text{sales revenue}_k} \cdot 100\% \quad (2),$$

Table 1. Cluster analysis of enterprises based on net revenue between 2020 and 2024 (n = 230, n'=75)

Cluster	Average net revenue (thousand UAH)					Number of enterprises operating in the examined cluster (pcs)				
	2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024
K1	–	–	–	221 755,8	703 511,5	0	0	0	1	1
K2	–	–	18 529,3	72 322,7	136 465,8	0	0	2	4	4
K3	467 467,0	388 196,0	44 446,2	54 093,2	47 627,2	2	3	4	5	5
K4	6 105,3	9 335,4	12 408,1	27 471,2	21 920,7	4	2	6	6	7
K5	346,6	7 618,2	5 304,5	12 426,3	6 201,9	2	1	9	12	12
K6	–	26,0	312,1	1 013,2	1 667,5	0	2	5	5	8
K7	950,9	1 306,3	242,8	1 223,9	664,5	2	2	3	3	4
K8	1 120,5	268,8	434,2	684,2	296,1	1	1	3	4	8
K9	–	63,5	89,5	140,0	143,2	0	2	2	2	5
K10	–	30,0	30,0	78,0	60,0	0	0	1	1	1
K11	37,9	22,2	50,0	104,3	27,7	1	5	8	8	9
K12	–	10,3	12,6	140,0	12,4	0	2	3	4	5
K13	–	45,9	6,3	3,8	5,3	0	2	3	3	3
K14	–	15,0	11,0	0,5	0,5	0	1	1	1	1

Source: Authors' compilation.

where both numerator and denominator are computed as cluster means. This proxy is interpretable as an approximate net margin at the cluster level but becomes unstable when average revenue is extremely small; such cases are explicitly flagged.

Employment was assessed using the reported number of employees in 2024 at the cluster level (mean, min, max), to support the interpretation of enterprise scale and labor-market relevance. To connect enterprise structure to fiscal capacity, local budget tax revenues (general and special funds combined) were summarized by category for 2021—2024, with year-on-year changes reported in percent.

In 2024, the 230 enterprises generated 1.7 billion UAH in net revenue, with an average of 23.1 million UAH per enterprise. However, only 75 enterprises reported any revenue, implying that a substantial share of legal entities did not conduct productive activity during the year, while a small number exhibited exceptionally high values. Accordingly, dispersion was extreme (reported CV = 371.5% for revenue in 2024), and similar patterns were observed for other indicators and earlier years. This confirms that simple averages would be analytically misleading and supports the use of CV-controlled clustering.

In defining the research methodology, we aimed for homogeneity and allowed a maximum relative dispersion of 30% within enterprise groups, forming clusters accordingly.

The 30% upper threshold for relative dispersion was not an arbitrary choice; rather, it aligns well with quality categories commonly applied in economic statistics. Several European statistical offices—such as the Statistical Office of the Republic of Slovenia [18] in its business tendency and foreign trade surveys—classify the reliability of estimates based on the coefficient of variation (CV). Indicators with a CV below 15% are considered sufficiently accurate; estimates falling within the 15—30% range are published with reduced accuracy or warning labels; while estimates with a CV above 30% are deemed too unreliable and are generally not published or are marked with cautionary notes.

A similar principle is applied in labor market and household surveys. For example, the methodological

guidelines of the UK Labour Force Survey [11] set a recommended publication threshold at a relative dispersion of around 20—25%, whereas Canadian guidelines [13] along with those of other national statistical offices, consider CV values in the range of 15—35% to fall into a use with caution category, with values above 30—35% frequently classified as too unreliable and therefore suppressed or published only with explicit warnings [9]. A regional industry report [6] on the economic analysis of the legal sector even treats CV values of 5—10% as reasonably precise, which further suggests that the 30% threshold represents the upper bound of what can still be considered acceptable.

Lowering the relative dispersion threshold would have caused the dataset to fragment into micro-clusters of only a few units, thereby reducing the generalizability of the economic conclusions.

The average revenues of the clusters span an extremely wide range: in the case of the K1 cluster, which consists of a single enterprise with exceptionally high revenue, the value reaches 703.5 million UAH, while in the lowest clusters (K12-K14) the average turnover amounts to only a few thousand hryvnias. In addition, there is another category—namely the 155 enterprises out of 230 that reported no revenue in the examined year. Due to the absence of performance data, this group was not included in the cluster analysis.

The intermediate clusters are concentrated within the typical revenue ranges of micro and small enterprises in Transcarpathia: in clusters K3-K5, average revenues fall between 6 and 48 million UAH, while in K6-K9 and K11 average values range between 26,000 and 1.7 million UAH. The clusters are presented in the Table 1 below: the left section shows the average revenues for 2020—2024, while the right section displays the number of enterprises included in each cluster.

It can be observed that the largest cluster size is 12 enterprises, while several clusters contain only one or a few firms. Since the clustering was performed using 2024 revenue data, earlier years display a certain degree of "emptying," meaning that enterprises with the revenue levels characteristic of a given cluster were either not present or were present in smaller numbers in previous

Table 2. Dynamics of clusters between 2020 and 2024 (n = 230, n'=75)

Cluster	Change in revenue compared to the previous year (in %)			
	2021	2022	2023	2024
K1	-	-	-	217%
K2	-	-	290%	89%
K3	-17%	-89%	22%	-12%
K4	53%	33%	121%	-20%
K5	2098%	-30%	134%	-50%
K6	-	1100%	225%	65%
K7	37%	-81%	404%	-46%
K8	-76%	62%	58%	-57%
K9	-	41%	56%	2%
K10	-	-	160%	-23%
K11	-41%	125%	109%	-73%
K12	-	23%	1012%	-91%
K13	-	-86%	-39%	39%
K14	-	-27%	-95%	0%

Source: Authors' compilation.

years. This observation is particularly true for cluster K1, which in 2024 consisted of a single enterprise with a revenue of 703.5 million UAH. The second-largest enterprise in the same year recorded 136.5 million UAH, meaning that the leading firm constituted an extreme outlier relative to all other clusters.

Therefore, this enterprise had to be treated separately due to its exceptional value. In November 2025, we examined this company in more detail and found that it was a relocated enterprise which operated in Zaporizhzhia prior to 2023 and subsequently returned its headquarters to its original location by 2025. As a result, the enterprise will no longer appear in the statistics of the following period, and the corresponding cluster will also disappear unless a new enterprise of similarly high revenue enters the dataset.

Table 2 reports the year-on-year changes in mean cluster revenues. Patterns differ substantially across clusters, reflecting wartime volatility, possible composition changes within clusters, and non-linear recovery trajectories.

In the case of cluster K1, only two years can be compared, during which revenue more than doubled. For cluster K2, revenue in 2023 was also more than twice the previous year's level, although this dynamic weakened in 2024.

Cluster K3 shows greater variability: enterprises here tend to have been operating for a longer period, and growth

occurred only between 2022 and 2023, while the other years exhibited declines of varying magnitude.

Enterprises in cluster K4 generally performed well, with the only collective downturn occurring between 2023 and 2024.

Cluster K5 is the largest homogeneous group, yet displays highly diverse annual results: a twentyfold increase in 2021 compared to the previous year, a decline in 2022, slight growth in 2023, and another decline in 2024. It is important to examine the firms in this cluster individually, as significant shifts likely occurred among key actors due to relocation processes and other forms of corporate fluctuation.

In cluster K6, average revenue drops considerably compared to the previous cluster, and annual fluctuations are also substantial. However, a positive trend is visible: the cluster's average performance increased every year. Clusters K7 and K8 are similar in magnitude to the preceding cluster, yet annual performance varied strongly in both cases. The K9-K14 range comprises the poorest-performing clusters, showing negative tendencies both in absolute revenue levels and in annual dynamics.

In the next step of the analysis, we examined the net income of enterprises by cluster. To compare revenue and profitability, we also calculated profit ratios, that is, the net profit margin. The higher the percentage value for a given enterprise-and, by extension, for the cluster-the

Table 3. Cluster analysis of enterprises based on profitability and profit rate in 2024

Cluster	Number of elements	Average revenue (UAH)	Minimum revenue (UAH)	Maximum revenue (UAH)	Difference	Average net income 2024 (thousand UAH)	Profit rate approximation (%)
K1	1	703 511 500	703 511 500	703 511 500	0	16 024,4	2,3
K2	4	136 465 750	114 748 800	161 787 000	47 038 200	5 439,95	4,0
K3	5	47 627 160	29 296 700	60 983 200	31 686 500	7 633,84	16,0
K4	7	21 920 714	14 151 000	28 168 600	14 017 600	3 174,26	14,5
K5	12	6 201 875	3 258 900	8 258 600	4 999 700	562,77	9,1
K6	8	1 667 500	938 400	2 478 700	1 540 300	-610,5	-36,6
K7	4	664 450	463 100	893 700	430 600	3,5	0,5
K8	8	296 063	175 500	408 500	233 000	-14,8	-5,0
K9	6	131 621	73 800	160 000	86 200	11,56	8,8
K10	1	60 000	60 000	60 000	0	-	-
K11	10	26 830	16 500	38 000	21 500	1,54	5,8
K12	5	12 420	8 000	16 400	8 400	-85,4	-687,3
K13	3	5 333	4 000	7 000	3 000	0	0,0
K14	1	500	500	500	0	-	-

Source: Authors' compilation.

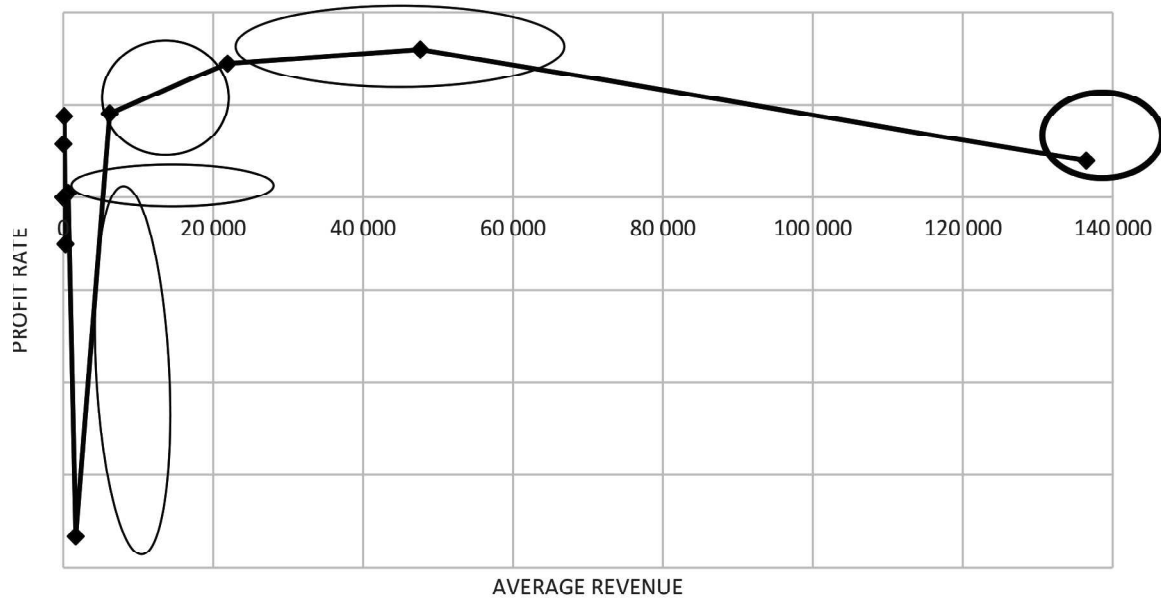


Fig. 1. Profit rate map of the Berehove micro-region in 2024 (n = 230, n'=75)

Source: Authors' compilation.

more efficiently the enterprise (or cluster) manages its costs, or, from another perspective, the more profit it is able to generate relative to its revenue. The results are presented in Table 3, which displays cluster-level outcomes for the year 2024.

Table 3 provides a summary of the number of enterprises within each cluster, the average, minimum, and maximum revenue values, the difference between the latter two, as well as the average net income and profit ratio for 2024.

The highest net income (16 million UAH) was achieved by the enterprise in the exceptionally outstanding K1 cluster. Although this value significantly exceeds the average net income of all other clusters, its net profit margin—that is, the profit ratio—amounts to only 2.3%. The best-performing cluster is K3, where a 16% revenue-based profit was recorded in 2024. This is followed, slightly behind, by cluster K4 with 14.5%, and cluster K5 with 9.1%.

A negative profit ratio indicates that the enterprise group performed at a loss in the given year. This applies strongly to cluster K6, and to a lesser extent to cluster K8. Cluster K12 also exhibits substantial losses; however, its indicator becomes extremely negative because the average revenue is minimal. Therefore, this case requires separate evaluation, as the profit ratio cannot be reliably interpreted.

Figure 1 illustrates the cluster map based on profitability. The vertical axis shows the net profit relative to revenue, while the horizontal axis displays the average revenue of each cluster.

The diagram does not include the extreme K12 case, as excluding it allows for a clearer evaluation of the remaining clusters with respect to revenue and

profitability. Another special case is cluster K1, which, despite its high revenue, exhibits low profitability. Clusters K3 (16%) and K4 (14.5%) consist of medium-revenue but highly profitable enterprises. Clusters K5 (9.1%), K9 (8.8%), and K11 (5.8%) represent enterprise groups that achieved moderate profitability despite low revenue levels. In clusters K7 and K13, low average revenues are accompanied by nearly zero profit. Clusters K8 and K6 are loss-making; however, the extent differs: cluster K8 shows relatively small losses, whereas cluster K6 has a significantly higher loss ratio.

Figure 2 illustrates the correlation between revenue and net income.

Placing the values of the 14 clusters on the function reveals a moderately strong linear trend between revenue and net income. This trend is disrupted by cluster K1,

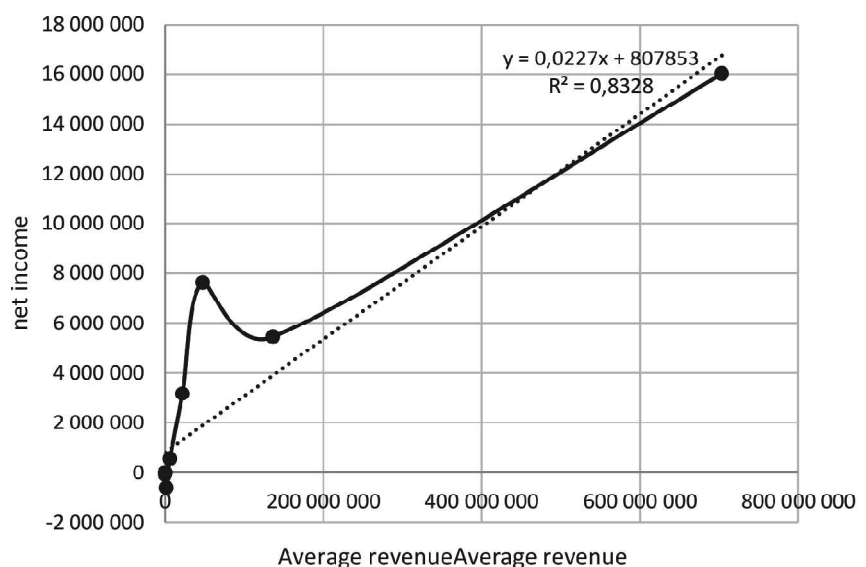


Fig. 2. Correlation between average revenue and average net profit across enterprise clusters in the Berehove micro-region in 2024 (n = 230, n'=75, k = 14)

Source: Authors' compilation.

Table 4. Cluster analysis of enterprises based on employment in 2024 (n = 230, n'=75)

Cluster	Number of enterprises (employment data available)	Average number of employees in 2024	Minimum (persons)	Maximum (persons)
K1	1	32	32	32
K2	4	62	12	87
K3	5	52,4	2	128
K4	7	20,86	0	55
K5	12	10,42	0	32
K6	8	2	1	6
K7	4	2,75	0	7
K8	8	2,38	0	6
K9	5	0,8	0	2
K10	1	0	0	0
K11	10	0,2	0	1
K12	4	0,25	0	1
K13	3	0,33	0	1
K14	1	0	0	0

Source: Authors' compilation.

which, despite its extremely high revenue, exhibits a low profit margin. Finally, the analysis is complemented by an examination of the number of employees (Table 4).

It can be observed that the highest average level of employment is found in cluster K3, yet overall it can be concluded that the Berehove territorial community has no large employers. In clusters K6-K14, employment levels decrease steadily and generally remain below 10 employees, indicating that these enterprises qualify as micro-level economic actors.

To connect enterprise structure to fiscal capacity, Table 5 summarizes tax revenues by category for the community budget (general and special funds combined).

Table 5 indicates a sustained increase in the Berehove City Territorial Community's tax revenues in 2021—2024, although growth clearly decelerated over time. Total tax revenues rose from 200,868.6 ths UAH in 2021 to 299,882.2 ths UAH in 2024. The strongest year-on-year expansion occurred in 2022 (+32.21%), followed by more moderate growth in 2023 (+9.72%) and near-stagnation in 2024 (+2.92%), suggesting a weakening revenue momentum under wartime conditions.

The revenue structure is dominated by taxes on income, profit and capital gains, which largely determined the overall dynamics. This category surged in

2022 (+54.97%), but contracted in 2024 (-7.67%), declining to 184,873.2 ths UAH—an important shift that coincides with the sharp slowdown in aggregate growth. Meanwhile, other components partially compensated for this decline. Domestic taxes on goods and services recovered after a drop in 2022 (-19.10%), increasing strongly in 2023 (+51.69%) and 2024 (+32.53%). Local taxes and fees show the most consistent upward trajectory after a slight decrease in 2022 (-2.79%), accelerating in 2023 (+26.09%) and 2024 (+24.54%) to 86,760.5 ths UAH, underscoring their stabilizing role for the community's fiscal capacity. Smaller categories (rent payments and the environmental tax) remain marginal in volume but display noticeable volatility, reflecting sensitivity to sectoral activity and administrative factors.

CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS AREA

The revenue-based clustering results indicate that the community's tax base is structurally dual: it is shaped by a narrow group of high-turnover enterprises (K1-K2) and a broad mass of micro and small firms with low but potentially scalable activity (K5 and K9-K11), while a sizeable segment exhibits formal presence or persistently weak performance (K6, K8, K12-K14). This configuration

Table 5. Tax revenues by category and year, with year-on-year change (ths UAH; YoY, %) in the Berehove City Territorial Community budget (general and special funds combined)

Tax revenue category	2021	2022	2023	2024	YoY 22/21 (%)	YoY 23/22 (%)	YoY 24/23 (%)
Tax revenues (total)	200,868.6	265,567.7	291,378.7	299,882.2	32.21%	9.72%	2.92%
1. Taxes on income, profit and capital gains	126,538.5	196,097.0	200,234.7	184,873.2	54.97%	2.11%	-7.67%
2. Rent payments and charges for the use of natural resources	273.0	231.4	342.4	334.3	-15.22%	47.97%	-2.37%
3. Domestic taxes on goods and services	16,948.3	13,710.8	20,798.3	27,563.9	-19.10%	51.69%	32.53%
4. Local taxes and fees (total)	56,835.6	55,249.5	69,665.5	86,760.5	-2.79%	26.09%	24.54%
5. Other taxes and fees (environmental tax)	273.2	278.9	337.8	350.3	2.08%	21.12%	3.72%

Source: Authors' compilation based on [19].

implies that short-term fiscal stability may depend disproportionately on a small number of large taxpayers, increasing budget exposure to relocation shocks, reporting shifts, and temporary operational changes of outlier entities, as illustrated by the K1 case. Accordingly, tax-base risk management should integrate (i) continuous monitoring of high-revenue clusters as an early-warning mechanism (changes in registration, payroll, supply chains, and location) with (ii) diversification strategies that increase the contribution of the viable SME core. Profitability profiles suggest that clusters K3-K4 constitute the most sustainable "growth nucleus" for local economic development and future tax capacity; therefore, policy instruments should prioritize retention and expansion of these firms through targeted business services, locally tailored support programs, and facilitation of market access. In parallel, the steady expansion of local taxes and fees in 2023–2024 indicates that community-level fiscal instruments can partially offset volatility in income/profit-related revenues; thus, strengthening administration, compliance, and taxpayer services for SME clusters is likely to generate measurable fiscal returns. For low-revenue and loss-making clusters (K6, K8), support measures should be conditional and diagnostic, focusing on restoring operational viability (cost restructuring, advisory services, and access to finance) rather than providing untargeted subsidies that may preserve chronically unproductive entities. Enterprises with zero or near-zero reported revenue should be treated as a distinct governance category, requiring verification of actual activity and, where appropriate, measures aimed at formalization, de-shadowing, and registry hygiene to improve the accuracy of tax-base assessment. Overall, the proposed CV-controlled clustering framework can be institutionalized as an applied analytical module at the community level, enabling segmented policy design, more credible revenue forecasting, and evidence-based prioritization of business-support interventions under wartime uncertainty. Future research should extend this approach by incorporating multidimensional clustering (e.g., revenue, employment, and profitability simultaneously) and by testing the stability of cluster membership over time to quantify relocation-driven structural shifts in the local tax base.

Література:

1. Bacho R., Loskorikh G., Pataki G., Perchi O. Economic shocks, tax revenues and budget dynamics: macroeconomic impact on business statistics in Ukraine (2010-2022). *Архів*. 2025. № 15. P. 77–86. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.15.77>
2. Bacho R., Loskorikh G., Pataki G., Perchi O. Transformation of the business environment in Transcarpathia under the influence of business relocation: tax revenues and budget dynamics in the context of economic crises. *Current Problems of Sustainable Development*. 2025. Vol. 2, Issue 5. P. 23–32. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(5\)-3S](https://doi.org/10.60022/2(5)-3S)
3. Bolos M.-I., Rusu S., Leordeanu M., Sabau-Popa C. D., Perticas D. C., Crisan M.-I. K-means clustering for portfolio optimization: symmetry in risk-return tradeoff, liquidity, profitability, and solvency. *Symmetry*. 2025. № 17 (6). P. 847. DOI: <https://doi.org/10.3390/sym17060847>
4. Chen Y.-T., Chiou J.-M., Huang, T.-M. Greedy segmentation for a functional data sequence. *Journal of the American Statistical Association*. 2023. Vol. 118. Issue 542. P. 959–971. DOI: <https://doi.org/10.1080/01621459.2021.1963261>
5. Glushchenko J., Kozhalina N. Development trends of local taxes in the system of local budgets in Ukraine. *Public and Municipal Finance*. 2019. Vol. 8, Issue 1. P. 104–111. DOI: [10.21511/pmf.08\(1\).2019.09](https://doi.org/10.21511/pmf.08(1).2019.09)
6. Ifan G. The Legal Economy in Wales. Cardiff: Wales Governance Centre, Cardiff University. 2019. URL: https://www.cardiff.ac.uk/data/assets/pdf_file/0008/1699217/Legal-Economy-report-FINAL.pdf (дата звернення: 07.11.2025).
7. Jain A. K. Data clustering: 50 years beyond K-means. *Pattern Recognition Letters*. 2010. Vol. 31, Issue 8. P. 651–666. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.patrec.2009.09.011>
8. Khodan M., Burtnyak I. Local budgets in Ukraine during wartime: Challenges, adaptation strategies, and the role of participatory budgeting. *Public and Municipal Finance*. 2025. Vol. 14, Issue 4. P. 77–93. DOI: [https://doi.org/10.21511/pmf.14\(4\).2025.06](https://doi.org/10.21511/pmf.14(4).2025.06)
9. Marchetti S. Small area estimation of equivalized income for local administrative units. *Statistical Methods & Applications*. 2025. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10260-025-00791-3> (дата звернення: 06.11.2025)
10. Moore J.C., Durrant G. B., Smith P. W. F. Do coefficients of variation of response propensities approximate non-response biases during survey data collection? *Journal of the Royal Statistical Society Series A: Statistics in Society*. 2021. Vol. 184, Issue 1. P. 301–323. DOI: <https://doi.org/10.1111/rssa.12624>
11. Office for National Statistics (ONS). Labour Force Survey User Guide. 2007. Vol. 6. Local Area Data. URL: https://doc.ukdataservice.ac.uk/doc/7102/mrdoc/pdf/lfs_user_guide_vol6_localareadata2007.pdf (дата звернення: 05.11.2025).
12. Opendatabot. Аналітика. URL: <https://opendatabot.ua/> (дата звернення: 04.11.2025).
13. Statistics Canada. The 2015 revisions of the Labour Force Survey (LFS). Ottawa: Statistics Canada. 2015. URL: <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/71f0031x/2015001/part-partie1-eng.htm> (дата звернення: 05.11.2025).
14. Tulai O., Petrushenko Y., Glova J., Sydor I., Ponomarenko O. The impact of decentralization on the financial support of regional development. *Investment Management and Financial Innovations*. 2019. Vol. 16, Issue 4. P. 1–15. DOI: [10.21511/imfi.16\(4\).2019.01](https://doi.org/10.21511/imfi.16(4).2019.01)
15. UNDP. Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small-, and Medium-sized Enterprises in Ukraine. 2024. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/assessment-wars-impact-micro-small-and-medium-enterprises-ukraine> (дата звернення: 08.12.2025).
16. Vidal-Tomas D., Ruiz-Bufo A., Blanco-Arroyo O., Alfarano S. A cross-sectional analysis of growth and profit

rate distribution: the spanish case. *Mathematics*. 2022. Vol. 10 (6). P. 926. DOI: <https://doi.org/10.3390/math10060926>

17. Wang Y.-J., Lee H.-S. A clustering method to identify representative financial ratios. *Information Sciences*. 2008. Vol. 178, Issue 4. P. 1087—1097. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ins.2007.09.016>

18. Zavbi M. Structure of labour costs — methodological explanation. Ljubljana: Statistical Office of the Republic of Slovenia (SURs), 2023. URL: <https://www.stat.si/statweb/File/DocSysFile/8091> (дата звернення: 04.11.2025).

19. Openbudget. Бюджет Берегівської міської територіальної громади. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/0751700000/local-incomes> (дата звернення: 08.01.2026).

20. Сідельникова Л. П., Зосимчук В. В. Місцеве оподаткування як інструмент забезпечення фінансової самодостатності громад. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2025. № 2 (21). С. 135—150. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.21.135-150>

References:

1. Bacho, R., Loskorikh, G., Pataki, G. and Perchi, O. (2025), "Economic shocks, tax revenues and budget dynamics: macroeconomic impact on business statistics in Ukraine (2010-2022)", *Ahrosvit*, vol. 15, pp. 77—86. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.15.77>

2. Bacho, R., Loskorikh, G., Pataki, G. and Perchi, O. (2025), "Transformation of the business environment in Transcarpathia under the influence of business relocation: tax revenues and budget dynamics in the context of economic crises", *Current Problems of Sustainable Development*, vol. 2, no. 5, pp. 23—32. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(5\)-3S](https://doi.org/10.60022/2(5)-3S)

3. Bolos, M.-I., Rusu, S., Leordeanu, M., Sabau-Popa, C. D., Perticas, D. C. and Crisan, M.-I. (2025), "K-means clustering for portfolio optimization: symmetry in risk-return tradeoff, liquidity, profitability, and solvency", *Symmetry*, vol.17 (6), 847 p. DOI: <https://doi.org/10.3390/sym17060847>

4. Chen, Y.-T., Chiou, J.-M. and Huang, T.-M. (2023), "Greedy segmentation for a functional data sequence", *Journal of the American Statistical Association*, vol. 118 (542), pp. 959—971. DOI: <https://doi.org/10.1080/01621459.2021.1963261>

5. Glushchenko, J. and Kozhalina, N. (2019), "Development trends of local taxes in the system of local budgets in Ukraine", *Public and Municipal Finance*, vol. 8(1), pp. 104—111. DOI: [https://doi.org/10.21511/pmf.08\(1\).2019.09](https://doi.org/10.21511/pmf.08(1).2019.09)

6. Ifan, G. (2019), "The Legal Economy in Wales", Cardiff: Wales Governance Centre, Cardiff University, available at: https://www.cardiff.ac.uk/data/assets/pdf_file/0008/1699217/Legal-Economy-report-FINAL.pdf (Accessed 07 November 2025).

7. Jain, A. K. (2010), "Data clustering: 50 years beyond K-means", *Pattern Recognition Letters*, vol. 31 (8), pp. 651—666. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.patrec.2009.09.011>

8. Khodan, M. and Burtnyak, I. (2025), "Local budgets in Ukraine during wartime: Challenges, adaptation

strategies, and the role of participatory budgeting", *Public and Municipal Finance*, vol. 14 (4), pp. 77—93. DOI: [https://doi.org/10.21511/pmf.14\(4\).2025.06](https://doi.org/10.21511/pmf.14(4).2025.06)

9. Marchetti, S. (2025), "Small area estimation of equivalized income for local administrative units", *Statistical Methods & Applications*, available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10260-025-00791-3> (Accessed 06 November 2025).

10. Moore, J.C., Durrant, G. B. and Smith P. W. F. (2021), "Do coefficients of variation of response propensities approximate non-response biases during survey data collection?", *Journal of the Royal Statistical Society Series A: Statistics in Society*, vol. 184 (1), pp. 301—323. DOI: <https://doi.org/10.1111/rssa.12624>

11. Office for National Statistics-ONS (2007), "Labour Force Survey User Guide", *Local Area Data*, vol. 6, available at: https://doc.ukdataservice.ac.uk/doc/7102/mrdoc/pdf/lfs_user_guide_vol6_localarea-data2007.pdf (Accessed 05 November 2025).

12. Opendatabot (2025), "Analytics", available at: <https://opendatabot.ua/> (Accessed 04 November 2025).

13. Statistics Canada (2015), "The 2015 revisions of the Labour Force Survey (LFS)", available at: <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/71f0031x/2015001/part-partie1-eng.htm> (Accessed 05 November 2025).

14. Tulai, O., Petrushenko, Y., Glova, J., Sydor, I. and Ponomarenko, O. (2019), "The impact of decentralization on the financial support of regional development", *Investment Management and Financial Innovations*, vol. 16 (4), pp. 1—15. DOI: [https://doi.org/10.21511/imfi.16\(4\).2019.01](https://doi.org/10.21511/imfi.16(4).2019.01)

15. UNDP (2024), "Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small, and Medium-sized Enterprises in Ukraine", available at: <https://www.undp.org/ukraine/publications/assessment-wars-impact-micro-small-and-medium-enterprises-ukraine> (Accessed 08 December 2025).

16. Vidal-Tomas, D., Ruiz-Buforn, A., Blanco-Arroyo, O. and Alfarano, S. (2022), "A cross-sectional analysis of growth and profit rate distribution: the spanish case", *Mathematics*, vol. 10 (6), 926 p. DOI: <https://doi.org/10.3390/math10060926>

17. Wang, Y.-J. and Lee, H.-S. (2008), "A clustering method to identify representative financial ratios", *Information Sciences*, vol. 178 (4), pp.1087—1097. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ins.2007.09.016>

18. Zavbi, M. (2023), "Structure of labour costs — methodological explanation", Ljubljana: Statistical Office of the Republic of Slovenia (SURs), available at: <https://www.stat.si/statweb/File/DocSysFile/8091> (Accessed 04 November 2025),

19. Openbudget (2026), "Budget of the Berehove city territorial community", available at: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/0751700000/local-incomes> (Accessed 08 January 2026)

20. Sidelnykova, L. and Zosymchuk, V. (2025), "Local taxation as an instrument for ensuring financial self-sufficiency of communities", *The Actual Problems of Regional Economy Development*, vol. 2 (21), pp. 135—150. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.21.135-150>

Стаття надійшла до редакції 14.01.2026 р.

М. П. Федюшин,
к. е. н., доцент кафедри фінансів і кредиту,
Чернівецький національний університет імені Ю. Федьковича
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0807-6814>
Т. В. Самараш,
студентка, Чернівецький національний університет імені Ю. Федьковича
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-4260-3057>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.289

ПРОБЛЕМАТИКА ДОХОДІВ І ВИТРАТ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ ЯК ОБ'ЄКТІВ АНАЛІЗУ В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН ФІНАНСОВОГО СЕРЕДОВИЩА

М. Fedyshyn,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Finance and Credit, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University
T. Samarash,
student, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

THE PROBLEM OF COMMERCIAL BANK INCOME EXPENSES AS OBJECTS OF ANALYSIS
IN THE CONDITIONS OF DYNAMIC CHANGES IN THE FINANCIAL ENVIRONMENT

У статті досліджено проблематику формування та аналізу доходів і витрат комерційного банку як ключових фінансово-економічних категорій, що визначають ефективність діяльності, прибутковість і фінансову стійкість банківських установ. Обґрунтовано, що в умовах динамічних змін фінансового середовища, посилення макроекономічних ризиків, цифрової трансформації банківських послуг і зростання регуляторного тиску значення системного аналізу доходів і витрат суттєво зростає. Особливу увагу приділено дослідженню структури та динаміки основних видів доходів і витрат на прикладі діяльності АТ КБ "ПриватБанк" як системно важливої банківської установи. Визначено вплив змін у доходах і витратах на фінансові результати та загальну стабільність банку. Зроблено висновок, що доходи і витрати банку доцільно розглядати не лише як показники результативності, а і як інструмент стратегічного управління, що забезпечує адаптацію банків до сучасних викликів фінансового ринку.

The article examines the issues of formation and analysis of income and expenses of a commercial bank as key financial and economic categories that determine the efficiency, profitability and financial sustainability of banking institutions. The relevance of the research is driven by dynamic changes in the financial environment, increased macroeconomic uncertainty, digital transformation of banking services and intensified regulatory requirements, which significantly complicate financial management processes. The purpose of the study is to substantiate the role of bank income and expenses as central objects of financial analysis and strategic management under modern conditions.

The methodological basis of the research includes general scientific and analytical methods such as analysis and synthesis, comparison, abstraction, generalization, as well as structural and dynamic analysis of financial indicators. These methods were applied to examine the formation, structure and dynamics of income and expenses using the example of JSC CB "PrivatBank", which represents a systemically important banking institution within the national banking sector.

The results of the study indicate that income and expenses reflect not only current financial performance but also the quality of asset and liability management, cost control efficiency and the bank's ability to adapt to changes in the financial environment. The analysis demonstrates that structural shifts in income sources and changes in expense composition have a direct impact on profitability and financial stability. Particular attention is paid to the growing role of effective expense optimization and diversification of income sources in maintaining sustainable financial results.

The practical value of the article lies in the possibility of applying its conclusions to improve analytical approaches to income and expense management in commercial banks, using systemically important banks as reference models for enhancing financial stability, managerial efficiency and long-term competitiveness in a volatile financial environment.

Ключові слова: доходи банку; витрати банку; фінансовий аналіз; прибутковість; фінансова стійкість; банківська діяльність; управління доходами і витратами; АТ КБ "ПриватБанк".

Key words: bank income; bank expenses; financial analysis; profitability; financial stability; banking activity; income and expense management; JSC CB "PrivatBank".

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

Формування доходів і витрат комерційних банків є ключовим елементом банківської діяльності, що безпосередньо впливає на фінансову стійкість, прибутковість, конкурентоспроможність та ефективність системи управління банківськими установами. У сучасних умовах динамічних змін фінансового середовища, посилення макроекономічних ризиків і трансформації банківських моделей функціонування, актуальність системного аналізу доходів і витрат як об'єктів управлінського контролю та стратегічного планування зростає в геометричній прогресії. Дослідження доходів і витрат комерційних банків як об'єктів фінансового аналізу є не лише теоретично значущим, а й надзвичайно практично орієнтованим. Воно дозволяє формувати науково обгрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності банківських установ, забезпечення фінансової стійкості та довіри з боку клієнтів і партнерів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Тематика дослідження доходів і витрат окремих банківських установ та банківської системи загалом цікавить багатьох науковців, серед яких виділимо наукові праці Т. Косової [1], М. Білик, О. Криклій, М. Коробова, А. Мороза, М. Савлука, Б. Івасіва, С. Козьменко, А. Герасимович, М. Алексєєнко, І. Парасій-Вергуненко [2—3], О. Васюренка, К. Волохатої [4] Л. Діденко [5], В. Костюк, І. Сисоєнко [6—7], М. Пуховкіної та ін. [8—9]. Незважаючи на значну кількість наукових праць, у контексті цифрової трансформації банківського сектору, значна частина витрат переноситься на інноваційні

технології, інформаційну безпеку та автоматизацію процесів. Це створює нові виклики для аналітики витрат та пошуку джерел ефективного доходу, що посилює потребу у науковому та практичному переосмисленні механізмів управління цими показниками.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є виявлення особливостей формування, структури та динаміки доходів і витрат комерційного банку, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності їх аналізу та управління в умовах сучасного фінансового середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Доходи та витрати комерційного банку є фундаментальними економічними категоріями, що відображають не лише фінансові результати його діяльності, а й ефективність управління активами, пасивами, ризиками та якістю обслуговування клієнтів. У сучасних умовах ці показники є інтегральними характеристиками банку як бізнес-організації, що функціонує в умовах високої конкуренції, цифрової трансформації та регуляторної динаміки.

Доходи комерційного банку є фундаментом його фінансової діяльності та запорукою стабільного розвитку. Їх економічна суть полягає у здатності генерувати прибутки від основної та допоміжної діяльності, насамперед від кредитування, інвестиційних операцій, розрахунково-касового обслуговування та комісійних послуг. У структурі доходів простежується поступова переорієнтація на непроцентні джерела, зумовлена розвитком цифрових каналів, підвищенням попиту на швидкі та зручні послуги, а також зміною профілю банківської клієнтури.

Витрати банків є складною системою витратних статей, що охоплюють процентні, адміністративні, операційні витрати та відрахування до резервів. Основна увага в процесі аналізу приділяється їх оптимізації, співвідношенню з доходами, контролю динаміки в часі та оцінці впливу факторів внутрішнього й зовнішнього середовища. Особливої актуальності набуває облік та контроль витрат на формування резервів за стандартами IFRS та регламентами НБУ. Визначення фінансової стійкості комерційного банку передусім ґрунтується на оцінці його надійності та стабільності. Ключову роль у забезпеченні цих характеристик відіграє ефективне формування і регулювання доходів та витрат, які виступають основними індикаторами результативності фінансово-господарської діяльності банківської установи.

Розглянемо структуру та динаміку доходів і витрат найбільшого банку України, ефективна діяльність якого суттєво впливає на рентабельність вітчизняної банківської галузі (Табл. 1).

Розгорнута структура доходів і витрат АТ КБ "Приватбанк" за 2022—2024 роки представлена в табл. 2 та табл. 3.

Як бачимо доходи банку мають зростаючу тенденцію на 37276 млн грн за досліджуваний період. У їх структурі найбільше припадає на процентні доходи, які у 2024 році складають 77594 млн грн, що на 33908 млн грн більше порівняно з 2022 роком.

Перевищення доходів над витратами забезпечило зростання чистого процентного доходу на 26970 млн грн за досліджуваний період [10—13].

Порівнюючи комісійні доходи і витрати, спостерігається формування чистого

Таблиця 1. Динаміка доходів та витрат АТ КБ "Приватбанк", млн грн

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+,-) 2024 до 2022 року
Процентні доходи	43686	66237	77594	+33908
Процентні витрати	3768	6616	10706	+6938
Чистий процентний дохід	39917	59621	66887	+26970
Комісійні доходи	32944	41589	46602	+13658
Комісійні витрати	12505	17150	18834	+6329
Чистий комісійний дохід	20440	24439	27768	+7328
Торговельний результат	9505	13756	12608	+3103
Інші операційні доходи	2759	3075	2609	-150
Інші доходи	612	746	636	+24
Всього доходів	73233	101638	110509	+37276
Відрахування до резервів	16327	4450	2815	-13512
Адміністративні та інші операційні витрати	22234	24373	26689	+4455
Інші адміністративні та операційні витрати	7855	8821	8117	+262
Всього витрат	38561	28872	29505	-9056
Прибуток до оподаткування	34672	72765	81004	+46332
Витрати з податку на прибуток	4474	35000	40863	+36389
Фінансовий результат (прибуток)	30198	37765	40141	+9943

Джерело: [10—13].

Таблиця 2. Структура доходів АТ КБ "Приватбанк", млн грн

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+,-) 2024 до 2022 року
Процентні доходи	43686	66237	77594	+33908
доходи від операцій з юрособами	3901	8150	9266	+5365
доходи від операцій з фізособами	15756	20292	26611	+10855
доходи від операцій з цінними паперами	24029	37795	41717	+17688
Комісійні доходи	32944	41589	46602	+13658
Торговельний результат	9505	13756	12608	+3103
результат від переоцінки	-7568	-1064	-3070	+4498
результат від операцій купівлі-продажу	14465	10167	5380	-9085
результат від операцій з фінансовими активами та зобов'язаннями	2608	4653	10298	+7690
Інші операційні доходи	2759	3075	2609	-150
Інші доходи	612	746	636	+24
Всього доходів	73233	101638	110509	+37276

Джерело: [10—13].

Таблиця 3. Структура витрат АТ КБ "Приватбанк", млн грн

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+,-) 2024 до 2022 року
Процентні витрати	3768	6616	10706	+6938
доходи від операцій з юрособами	436	310	488	+52
доходи від операцій з фізособами	3332	6306	10218	+6886
інші відсоткові витрати	-	-	-	-
Комісійні витрати	12505	17150	18834	+6329
Відрахування до резервів	16327	4450	2815	-13512
Адміністративні та інші операційні витрати	22234	24373	26689	+4455
заробітна плата персоналу	7565	8000	9346	+1781
нарахування на фонд з/п	1592	1691	1980	+388
інші витрати на персонал	929	860	1157	+228
витрати на утримання основних засобів	3160	3726	4559	+1399
експлуатаційні та господарські витрати	857	880	1066	+209
витрати на рекламу і маркетинг	48	108	137	+89
витрати на оренду	218	286	327	+109
Інші адміністративні та операційні витрати	7855	8821	8117	+262
Всього витрат	38561	28872	29505	-9056

Джерело: [10—13].

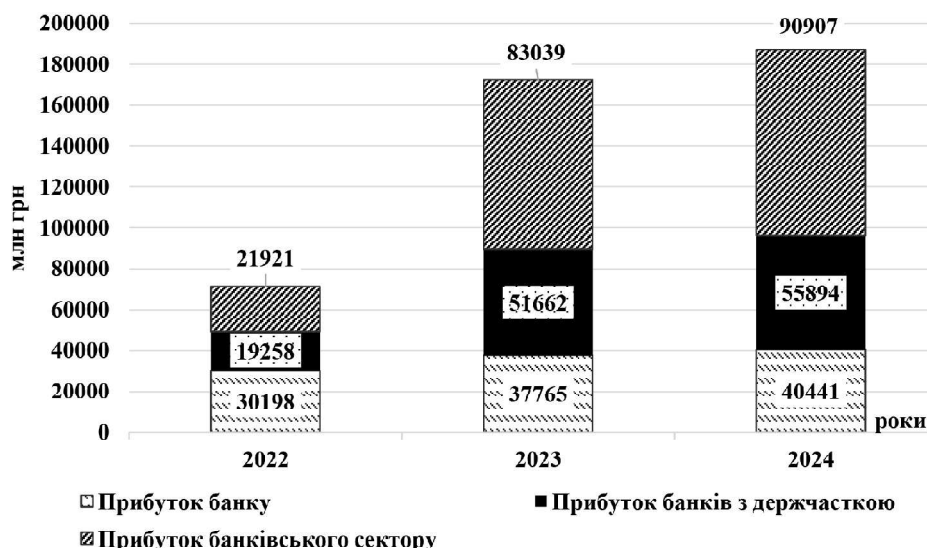


Рис. 1. Динаміка фінансового результату АТ КБ "Приватбанк", банків з державною часткою та усіх банків, які здійснюють банківську діяльність

комісійного доходу у сумі 27768 млн грн що на 7328 млн грн більше порівняно з 2022 роком.

Серед витрат вагоме місце належить відрахуванням у резерви, найбільше значення яких у 2022 році склали 16327 млн грн, що на 4455 млн грн менше, ніж у 2024 році (табл. 3) [11].

Заходи з оптимізації витрат банком призвели до зменшення загальної суми витрат на 9056 млн грн. У структурі витрат спостерігається зростання обсягу інших адміністративних та операційних витрат на 262 млн грн.

Вцілому перевищення доходів над витратами зумовило отримання банком чистого процентного, комісійного і торговельного доходів та загального прибутку до оподаткування у розмірі 81004 млн грн у 2024 році, що перевищує показник 2022 року на 46332 млн грн та 72765 млн грн у 2023 році.

Варто звернути увагу на витрати з податку на прибуток, які суттєво зросли через зростання розміру оподаткування прибутку банків з 18% до 50%. Таким чином, витрати з податку на прибуток у 2022 році склали 4474 млн грн, у 2023 році - 35000 млн грн та 40863 млн грн за підсумками 2024 року. Це відбилося на чистому фінансовому результаті банку, який у 2022 році склав 4474 млн грн, у 2023 році - 37765 млн грн та у 2024 році - 40141 млн грн. Таким чином, зростання фінансового результату за досліджуваний період складає 9943 млн грн. Примітно, що серед усіх 62 банків, які здійснювали банківську діяльність, АТ КБ "Приватбанк" отримав найбільший обсяг чистого прибутку (рис. 1). Отже, АТ КБ "Приватбанк" є не лише найбільшим банком в Україні за обсягами активів, депозитів та кількістю клієнтів, а й системно важливою фінансовою установою, яка відіграє ключову роль у функціонуванні банківської системи держави. Його діяльність має значущий вплив на фінансову стійкість усього банківського сектору, а також на збереження довіри населення та бізнесу до національної фінансової інфраструктури, особливо в умовах економічної нестабільності та воєнного стану.

Так як, фінансова стійкість банківського сектору визначається здатністю банків витримувати внутрішні та зовнішні шоки, зберігати ліквідність, платоспро-

можність і функціональність у складних умовах [14], у цьому контексті АТ КБ "ПриватБанк" акумулює значну частину ресурсної бази (близько 20—25% депозитів фізичних осіб усього банківського сектору); стабільно демонструє високі показники ліквідності, покриття зобов'язань та капіталу, що дозволяє утримувати баланс на ринку навіть у кризових ситуаціях; активно виконує функції соціального стабілізатора, забезпечуючи безперебійні розрахунки, доступ до рахунків, виплати пенсій, соціальної допомоги тощо.

У період війни банк відіграв роль опори банківської системи, залишаючись абсолютно платоспроможним, навіть в умовах фізичних ризиків для регіональних відділень.

АТ КБ "ПриватБанк" стабільно входить до числа найприбутковіших банків України. Його частка у загальній прибутковості банківського сектору щороку становить понад 30-35%. Це свідчить не лише про ефективну бізнес-модель, а й про те, що банк є головним генератором фінансових результатів у системі. Наприклад: у 2023—2024 роках АТ КБ "ПриватБанк" перерахував суттєві податкові надходження з отриманого прибутку до державного бюджету; банк активно реінвестує прибутки в модернізацію інфраструктури, посилення кібербезпеки, розвиток цифрових послуг, чим підтримує стабільність банківського сектору загалом.

Окрім суто фінансових функцій, "ПриватБанк" виконує й соціально-економічну місію, яка проявляється в наступному:

- підтримка малого та середнього бізнесу через кредитування, програми пільгових кредитів, зокрема "5-7-9%";
- обслуговування критичних державних платежів, міжнародної допомоги, фінансування оборонної сфери;
- участь у цифровізації публічних послуг (наприклад, через інтеграцію з "Дією").

Це підсилює інституційну стійкість банку та його значення для функціонування всієї економіки.

Отже, АТ КБ "ПриватБанк" є системно важливим ядром банківського сектору України. Його масштаб,

прибутковості, інноваційності та здатності до функціонування у надзвичайних умовах забезпечують:

- макрофінансову стабільність країни;
- високу конкурентоспроможність ринку банківських послуг;
- соціальну довіру та платоспроможність банківської системи;
- позитивну динаміку розвитку всієї фінансової інфраструктури держави.

Таким чином, ефективна діяльність "ПриватБанку" не лише є важливою для держави як власника банку, а й створює мультиплікативний ефект для економічного зростання, фінансової безпеки та європейської інтеграції України.

Підсумовуючи, доходи і витрати банку є не лише індикаторами результативності діяльності, а й активним інструментом стратегічного управління. Їх аналіз повинен бути системним, комплексним, орієнтованим на майбутнє та тісно інтегрованим із загальною системою управління банком.

Перспективи вдосконалення процесів формування та аналізу доходів і витрат полягають у наступному:

1. Інтеграція фінансового аналізу в систему стратегічного управління: у майбутньому ефективність банку значною мірою залежатиме від того, наскільки аналіз доходів і витрат буде інтегрований у загальну систему стратегічного менеджменту. Це дозволить здійснювати прогнозування, сценарне планування, виявлення точок прибутковості та зон надмірних витрат.

2. Цифрова трансформація банківських послуг через активне впровадження цифрових каналів обслуговування сприятиме зменшенню операційних витрат, підвищенню обсягів транзакцій та зростанню непроцентних доходів за рахунок онлайн-послуг, мобільного банкінгу та нових фінтех-продуктів.

3. Розвиток систем управлінського обліку (ERP, BI): інтеграція сучасних систем бізнес-аналітики (Business Intelligence) та ERP-систем дозволить підвищити точність аналізу витрат, їх деталізацію та забезпечити прозорість у структурі витрат на рівні окремих підрозділів банку.

4. Посилення контролінгу: розвиток внутрішніх підрозділів контролінгу, які спеціалізуються на моніторингу ключових показників ефективності (KPI), рентабельності активів/пасивів, дозволить оперативніше реагувати на відхилення від фінансових планів.

5. Фокус на клієнтоорієнтованість: розширення асортименту банківських продуктів, індивідуалізація тарифів, побудова довгострокових відносин із клієнтами дозволяє оптимізувати структуру доходів і зменшити вартість залучення ресурсів.

Отже, аналіз доходів і витрат банківських установ є важливим елементом фінансового управління, який не тільки дозволяє оцінити поточну ефективність діяльності, а й формує підґрунтя для стратегічного розвитку. Попри існуючі проблеми — від макроекономічної нестабільності до технічної відсталості систем обліку [15] — вітчизняні банки мають значний потенціал для покращення фінансової звітності, диверсифікації доходів та підвищення операційної ефективності. У найближчі роки ключовими пріоритетами стануть цифрова трансформація, автоматизація аналітичних процесів, активне управління витратами та розвиток нових дже-

рел доходів [16—17]. Саме ці фактори визначатимуть здатність банків адаптуватися до нових викликів фінансового середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Серед ключових чинників впливу на доходи й витрати банків в сучасних умовах варто виділити:

- облікову ставку НБУ та загальну монетарну політику;
- рівень інфляції та валютні коливання;
- динаміку реального ВВП та платоспроможність населення;
- якість кредитного портфеля, частку NPL (non-performing loans);
- розвиток цифрових каналів обслуговування;
- регуляторні новації та податковий тиск.

Проблемність аналізу доходів і витрат у період нестабільності зумовлена рядом факторів:

- низькою передбачуваністю макроекономічної ситуації;
- нестачею достовірної інформації;
- високою динамікою регуляторних змін;
- складністю формування резервів за умов неплатоспроможності позичальників;
- потребою швидкої адаптації банківських моделей до нових умов.

Ефективне управління доходами та витратами вимагає стратегічного підходу, який охоплює:

- побудову системи управлінського обліку на основі принципів прозорості, достовірності та актуальності;
- диверсифікацію джерел доходів;
- цифровізацію процесів і зменшення частки ручної праці;
- перегляд тарифної політики та оптимізацію продуктової лінійки;
- впровадження фінансового контролінгу, ризик-менеджменту та сценарного аналізу.

Управління доходами і витратами комерційних банків має бути не лише реактивним, а й проактивним, тобто передбачати зміни в середовищі та вчасно адаптуватися до них. Цього можливо досягти за наявності аналітичної платформи, інтегрованої з системою прийняття рішень, що ґрунтується на аналізі великих масивів даних, бізнес-інтелекту та сучасних системах фінансового прогнозування. Перспективи подальшого розвитку аналізу доходів і витрат банків України полягають у поглибленні цифрової трансформації, автоматизації управлінських процесів, зменшенні частки неефективних витрат, впровадженні нових банківських продуктів з високою маржинальністю та стратегічному плануванні з урахуванням глобальних трендів і ризиків воєнного часу.

Література:

1. Косова Т.Д. Аналіз банківської діяльності: навч.посібн. Київ: Центр учбової літератури. 2008. 486 с.
2. Герасимович А. М., Алексеєнко М. Д., Парасій-Вергуненко І.М. Аналіз банківської діяльності: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 599 с.
3. Парасій-Вергуненко І. М. Аналіз банківської діяльності: навч.посібн. Київ: КНЕУ, 2013. 347 с.

4. Васюренко О.В., Волохата К.О. Економічний аналіз діяльності комерційних банків: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 463 с.
5. Діденко Л.В., Юзвіна М.О. Методичні підходи до аналізу доходів та витрат банку. Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. 2012. № 2. С. 100—108.
6. Сисоєнко І. А., Карлюка Д. О. Аналіз процентних та комісійних доходів банківської установи. Економіка та суспільство. 2022. №36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1138> (дата звернення: 17.12.2025).
7. Сисоєнко І. А., Карлюка Д. О. Аналіз процентних та комісійних витрат банківської установи. Економічний простір. 2022. № 179. С. 116—120.
8. Макаренко Ю. П., Мороховець К. С. Доходи і витрати у забезпеченні прибутковості комерційних банків України. Інвестиції: практика та досвід. 2016. №. 10. С. 15—19.
9. Прокопенко Н.С., Мирончук В.М., Шепель І.В. Принципи функціонування банківської системи в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. Вип. №41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-33> (дата звернення: 17.12.2025).
10. Офіційний сайт АТ КБ "ПриватБанк". URL: <https://privatbank.ua/> (дата звернення: 04.12.2025).
11. Річний звіт АТ КБ "Приватбанк" за 2022 рік. URL: https://static.privatbank.ua/files/dod1_01052023_2022.pdf (дата звернення: 22.12.2025).
12. Річний звіт АТ КБ "Приватбанк" за 2023 рік. URL: https://static.privatbank.ua/files/Richnyy_zvit_za_2023.pdf (дата звернення: 22.12.2025).
13. Річний звіт АТ КБ "Приватбанк" за 2024 рік. URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaya-otchetnost> (дата звернення: 22.12.2025).
14. Тарасенко А.В. Роль фінансових установ у забезпеченні сталого розвитку України. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-42> (дата звернення: 17.12.2025).
15. Про затвердження Правил бухгалтерського обліку доходів і витрат банків України: Постанова Правління НБУ №17 27.02.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0017500-18#Text>
16. Brigida, M. and Brigida, K. (2025), Time-variation in bank income and expense betas. *Managerial Finance*, Vol. 51 No. 2, pp. 206—215. URL: <https://doi.org/10.1108/MF-05-2024-0360>
17. Conings K., Vatrenjak A. (2019) Classification of income and expenses by financial entities. IASB. URL: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/meetings/2019/february/iasb/primary-financial-statements/ap21a-pfs.pdf>
1. Kosova, T. D. (2008), *Analiz bankivs'koi diial'nosti: navch.posib.* [Analysis of banking activity: a tutorial], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
2. Herasymovych, A. M., Alekseenko, M. D. and Parasii-Verhunencko, I. M. (2004), *Analiz bankivs'koi diial'nosti: pidruchnyk* [Analysis of banking activities: textbook], KNEU, Kyiv, Ukraine.
3. Parasii-Verhunencko, I. M. (2013), *Analiz bankivs'koi diial'nosti: navch.posib.* [Analysis of banking activity: a tutorial], KNEU, Kyiv, Ukraine.
4. Vasiurenko, O. V. and Volokhata, K. O. (2006), *Ekonomichnyj analiz dil'nosti komertsijnykh bankiv: navch. posib.* [Economic analysis of commercial banks' activity], Znannia, Kyiv, Ukraine.
5. Didenko, L. V. and Yuzvina, M. O. (2012), "Methodological approaches to the analysis of bank income and expenses", *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoho universytetu derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy*, vol. 2, pp.100—108.
6. Sysoienko, I. A. and Karliuka, D. O. (2022), "Analysis of interest and commission income of a banking institution", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 36, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1138> (Accessed 17 Desember 2025).
7. Sysoienko, I. A. and Karliuka, D. O. (2022), "Analysis of interest and commission expenses of a banking institution", *Ekonomichnyi prostir*, vol. 179, pp. 116—120.
8. Makarenko, Yu. P. and Morokhovets, K. S. (2016), "Income and expenses in ensuring profitability of commercial banks of Ukraine", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol.10, pp.15—19.
9. Prokopenko, N. S., Myronchuk, V. M. and Shepel, I. V. (2022), "Principles of functioning of the banking system under wartime conditions", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol.41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-33>.
10. JSC CB "PryvatBank" (2025), "Official website", available at: <https://privatbank.ua/> (Accessed 04 Desember 2025).
11. JSC CB "PryvatBank" (2022), "Annual report 2022", available at: https://static.privatbank.ua/files/dod1_01052023_2022.pdf (Accessed 22 Desember 2025).
12. JSC CB "PryvatBank" (2023), "Annual report 2023", available at: https://static.privatbank.ua/files/Richnyy_zvit_za_2023.pdf (Accessed 22 Desember 2025).
13. JSC CB "PryvatBank" (2024), "Financial statements", available at: <https://privatbank.ua/about/finansovaya-otchetnost> (Accessed 22 Desember 2025).
14. Tarasenko, A. V. (2024), "The role of financial institutions in ensuring sustainable development of Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol.59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-42>.
15. Natsionalnyi bank Ukrainy (2018), Resolution of the Board "On approval of the Rules of accounting of income and expenses of banks of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0017500-18#Text> (Accessed 17 Desember 2025).
16. Brigida, M. and Brigida, K. (2025), "Time-variation in bank income and expense betas", *Managerial Finance*, vol. 51 (2), pp. 206—215. <https://doi.org/10.1108/MF-05-2024-0360>
17. Conings, K. and Vatrenjak, A. (2019), "Classification of income and expenses by financial entities", IASB, available at: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/meetings/2019/february/iasb/primary-financial-statements/ap21a-pfs.pdf> (Accessed 17 Desember 2025).

References:

1. Kosova, T. D. (2008), *Analiz bankivs'koi diial'nosti: navch.posib.* [Analysis of banking activity: a tutorial], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
2. Herasymovych, A. M., Alekseenko, M. D. and Parasii-Verhunencko, I. M. (2004), *Analiz bankivs'koi diial'nosti: pidruchnyk* [Analysis of banking activities: textbook], KNEU, Kyiv, Ukraine.

1. Kosova, T. D. (2008), *Analiz bankivs'koi diial'nosti: navch.posib.* [Analysis of banking activity: a tutorial], KNEU, Kyiv, Ukraine.
2. Herasymovych, A. M., Alekseenko, M. D. and Parasii-Verhunencko, I. M. (2004), *Analiz bankivs'koi diial'nosti: pidruchnyk* [Analysis of banking activities: textbook], KNEU, Kyiv, Ukraine.

А. М. Мочернюк,
аспірант, Київський національний економічний університет м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-3761-899X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.295

ЕВОЛЮЦІЇ ПОГЛЯДІВ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ПРОЄКТУВАННЯ ЖИТЛОВОЇ ЗАБУДОВИ

A. Mocherniuk,
Postgraduate student, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv

EVOLUTION OF VIEWS ON THE DEVELOPMENT OF RESIDENTIAL DEVELOPMENT BUSINESS DESIGN

Визначено, що основні ознаки класифікації бізнес-проєктування зазвичай розглядають: форма власності, мети діяльності, ставлення до закону, розмір підприємства, територіальна приналежність, характер використовуваної технології, галузь економіки, організаційно-правова форма та ін. Бізнес-проєктування як форма ініціативної діяльності, спрямована на отримання доходу, може здійснюватися, по-перше, переважно у сфері; по-друге, на основі виконання торговельно-посередницьких функцій, по-третє, у фінансово-кредитній сфері. У зв'язку з цим зазвичай розрізняють виробниче, комерційне та фінансово-кредитне підприємництво. Виробниче підприємництво пов'язане з організацією процесу виробництва продукції виробничо-технічного призначення та товарів масового попиту, виконанням робіт та наданням послуг у реальному секторі економіки. Залежно від галузі національного господарства виділяють бізнес-проєктування у сфері промисловості, сільського господарства, будівництва, транспорту тощо, своєю чергою, на цій основі виділяється бізнес-проєктування за окремими підгалузями, наприклад, машинобудування, електроенергетика тощо.

Зазначено, що для успішного розвитку будівельного бізнес-проєктування потрібно, щоб підприємець встановлював бажані напрямки та цільові параметри своєї діяльності, що адекватно змінюються внутрішньому та зовнішньому середовищу. У зв'язку з цим він повинен орієнтуватися на досягнення комплексу взаємопов'язаних та взаємозумовлюючих цілей. Ці цілі різноманітні — стратегічні і тактичні, загальні та приватні, зовнішні та внутрішні, соціальні, екологічні, технологічні, економічні та ін. Утвердилось в даний час уявлення про прибуток як головної мети підприємництва у сфері житлового будівництва залишається одностороннім і ускладнює виявлення складного зв'язку її цілей і вироблення системи цільових орієнтацій. Запропоновано підхід до інтерпретації мети сприяє, по-перше, більш реалістичному її розумінню та врахуванню інтересів суб'єктів мікро- та макрооточення, а також усіх учасників процесу житлового будівництва; по-друге, дозволяє планувати весь цикл будівництва об'єктів, в рамках якого визначається в часі та просторі послідовність здійснюваних робіт і процесів, необхідних для досягнення мети, та встановлюється вид та обсяг використання" у відповідних процесах ресурсів, а також проводити розрахунки, які є кількісним виразом планування.

It has been determined that the main features of the classification of business design are usually considered: form of ownership, objectives of activity, attitude to the law, size of the enterprise, territorial affiliation, nature of the technology used, industry of the economy, organizational and legal form, etc. Business design as a form of initiative activity aimed at generating income can be

carried out, firstly, mainly in the sphere; secondly, on the basis of performing trade and intermediary functions, thirdly, in the financial and credit sphere. In this regard, production, commercial and financial and credit entrepreneurship are usually distinguished. Production entrepreneurship is associated with the organization of the production process of products of industrial and technical purpose and goods of mass demand, the performance of work and the provision of services in the real sector of the economy. Depending on the branch of the national economy, business design is distinguished in the field of industry, agriculture, construction, transport, etc., in turn, on this basis, business design is distinguished in individual sub-sectors, for example, mechanical engineering, electric power engineering, etc. It is noted that for the successful development of construction business design, it is necessary for the entrepreneur to establish the desired directions and target parameters of his activities, which are adequately changed by the internal and external environment. In this regard, he must focus on achieving a complex of interrelated and interdependent goals. These goals are diverse — strategic and tactical, general and private, external and internal, social, environmental, technological, economic, etc. The currently established idea of profit as the main goal of entrepreneurship in the field of housing construction remains one-sided and makes it difficult to identify the complex relationship of its goals and develop a system of target orientations. The proposed approach to interpreting the goal contributes, firstly, to a more realistic understanding of it and taking into account the interests of the subjects of the micro— and macro-environment, as well as all participants in the housing construction process; secondly, it allows planning the entire construction cycle of objects, within which the sequence of work and processes necessary to achieve the goal is determined in time and space, and the type and volume of use of resources in the relevant processes are established, as well as calculations that are a quantitative expression of planning.

Ключові слова: розвитку будівельного бізнес-проектування, територіальна приналежність, технології, форма ініціативна діяльність, виробничо-технічне призначення, житлове будівництво.

Key words: development of construction business design, territorial affiliation, technologies, form of initiative activity, production and technical purpose, housing construction.

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

Бізнес-проектування можна класифікувати за різними ознаками, враховуючи різноманітність сфер її застосування. У сучасних трактуваннях поняття "п бізнес-проектування" переглядаються уявлення, що обмежують сферу підприємництва. Як зазначає І.Білецький, "бізнес-проектування можна знайти у всіх галузях — в освіті, медицині, науці, юриспруденціях, архітектурі, у сфері виробництва, соціальній сфері та сфері розподілу. Бізнес-проектування — це процес створення чогось нового, що має цінність; процес, що поглинає час та сили, що передбачає прийняття на себе фінансової, моральної та соціальної відповідальності; процес, що приносить в результаті грошовий дохід і особисте задоволення досягнутим" [1, с. 40].

Як основні ознаки класифікації бізнес-проектування зазвичай розглядаються: форма власності, мети діяльності, ставлення до закону, розмір підприємства, територіальна приналежність, характер використовуваної технології, галузь економіки, організаційно-правова форма та ін. Бізнес-проектування як форма ініціативної діяльності, спрямована на отримання доходу, може здійснюватися, по-перше, переважно у сфері; по-

друге, на основі виконання торговельно-посередницьких функцій, по-третє, у фінансово-кредитній сфері. У зв'язку з цим зазвичай розрізняють виробниче, комерційне та фінансово-кредитне підприємництво. Виробниче підприємництво пов'язане з організацією процесу виробництва продукції виробничо-технічного призначення та товарів масового попиту, виконанням робіт та наданням послуг у реальному секторі економіки. Залежно від галузі національного господарства виділяють бізнес-проектування у сфері промисловості, сільськогосподарства, будівництва, транспорту тощо, своєю чергою, на цій основі виділяється бізнес-проектування за окремими підгалузями, наприклад, машинобудування, електроенергетика тощо.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Одна з ключових проблем, яку активно досліджують вчені і практики у контексті державного управління будівельної галузі. Підкреслено, що на рівні будівельної галузі України спостерігається низка ознак зростання та відновлення, незважаючи на наявність систематичних викликів, спричинених наслідками повномасштабного російського вторгнення та нестабільністю економіки. Питання еволюції поглядів розвитку бізнес-проектування житлової забудови розглядаються багатьма

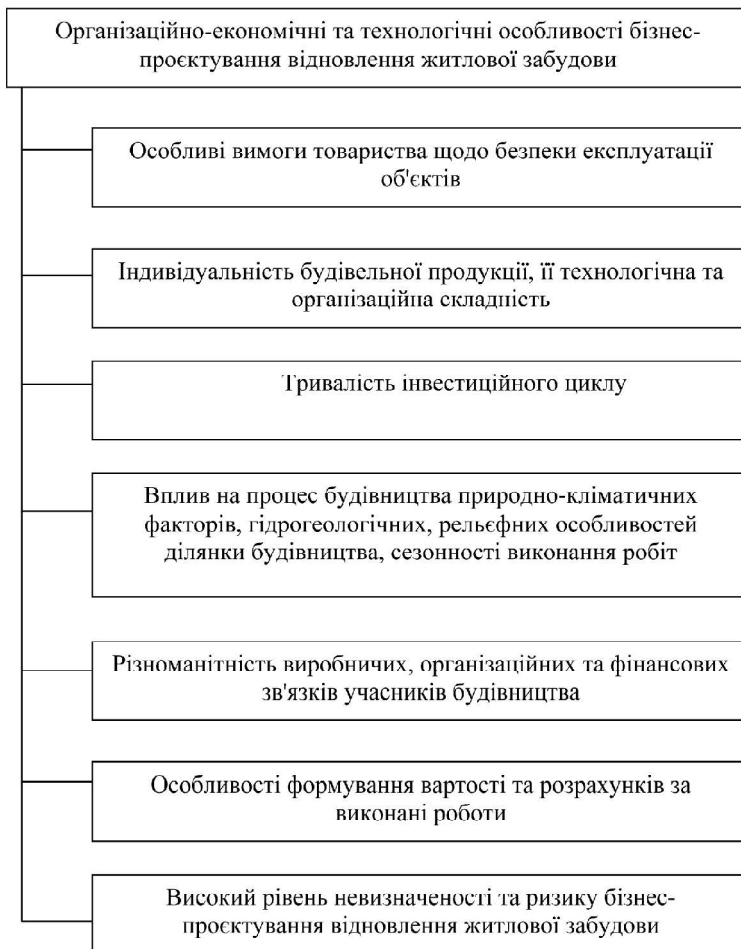


Рис. 1. Організаційно-економічні та технологічні особливості бізнес-проектування у житловому будівництві

вченими. Зокрема, А. Г. Бобкової, А. О. Волкової, Г. В. Вино градової, І. О. Данилової, М. П. Кобець, Т. Г. Васильців, У. В. Іванюк та Х. М. Беспалюк зосередили свої дослідження на проблемі формування та ефективного використання соціального житлового фонду України в умовах повномасштабної війни.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ(ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження еволюції поглядів розвитку бізнес-проектування житлової забудови.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Підприємницькі структури, що функціонують у сфері житлового будівництва, виступають організаціями, різноманітними за формами господарської діяльності, орієнтованими на отримання економічної вигоди на основі об'єднання капіталів і зусиль учасників, а також що передбачають розподіл цих вигод за заздалегідь встановленими правилами [2, с. 177].

Підприємницька діяльність у сфері житлового будівництва — це діяльність, пов'язана з виробництвом продукції, що надходить на будівельний ринок (зведенням та реконструкцією будівель, споруд та їх комплексів), та прагненням підприємця систематично отримувати економічні вигоди.

Відмітні ознаки цього виду бізнес-проектування визначаються особливостями об'єкта, суб'єкта, предмета та характерними рисами.

Об'єктом бізнес-проектування у сфері житлового будівництва виступає продукт будівельного виробництва, що пропонується на ринку нерухомості для придбання та використання. Її суб'єктом є підприємець, який має власні економічні ресурси чи виступає від імені власника як керівник підприємницької структури. Предмет цього виду діяльності — різні економічні відносини, що формуються під час її здійснення.

Для успішного розвитку будівельного бізнес-проектування потрібно, щоб підприємець встановлював бажані напрямки та цільові параметри своєї діяльності, що адекватно змінюються внутрішньому та зовнішньому середовищу [3, с. 67]. У зв'язку з цим він повинен орієнтуватися на досягнення комплексу взаємопов'язаних та взаємозумовлюючих цілей. Ці цілі різноманітні — стратегічні і тактичні, загальні та приватні, зовнішні та внутрішні, соціальні, екологічні, технологічні, економічні та ін. Утвердилось в даний час уявлення про прибуток як головної мети підприємництва у сфері житлового будівництва залишається одностороннім і ускладнює виявлення складного зв'язку її цілей і вироблення системи цільових орієнтацій.

Як видається, у найбільш загальному вигляді метою бізнес-проектування у сфері житлового будівництва є вдосконалення процесів будівництва для задоволення попиту покупців та потреб суспільства та отримання на цій основі підприємницького прибутку. Запропонований підхід до інтерпретації мети сприяє, по-перше, більш реалістичному її розумінню та врахуванню інтересів суб'єктів мікро- та макрооточення, а також усіх учасників процесу житлового будівництва; по-друге, дозволяє планувати весь цикл будівництва об'єктів, в рамках якого визначається в часі та просторі послідовність здійснюваних робіт і процесів, необхідних для досягнення мети, та встановлюється вид та обсяг використання" у відповідних процесах ресурсів, а також проводити розрахунки, які є кількісним виразом планування.

Бізнес-проектування передбачає вільне економічне господарювання у різноманітних галузях діяльності, здійснюване суб'єктами ринкових взаємин у цілях задоволення потреб конкретних споживачів та суспільства на товарах (роботах, послугах) і отримання прибутку, необхідної саморозвитку своєї справи. У житловому будівництві як галузі матеріального виробництва діють різноманітні підприємницькі структури [4, с. 69]. Специфіка бізнес-проектування відновлення житлової забудови, пов'язана з високими одноразовими витратами, тривалістю процесу будівництва об'єктів; його складністю, невизначеністю та ризикованістю, зумовлює особливу значущість використання проектного підходу.

Бізнес-проектування відновлення житлової забудови є формою організації підприємницької діяльності з фіксованими термінами, ресурсами, етапами, націлену на конкретний результат. Основна відмінність проекту

від бізнес-проектування як процесу — його кінцівка та визначеність усіх характеристик. Процесний і проектний підходи доповнюють одне одного, підприємництво можна як процес управління портфелем проектів, що є різних стадіях реалізації.

У техніко-економічному відношенні умови бізнес-проектування у житловому будівництві як галузі матеріального виробництва суттєво відрізняються від інших галузей національної економіки. Це пояснюється особливим характером продукції будівництва, умовами вкладення, коштів, їх освоєння та повернення, методами організації та управління будівельним процесом, особливостями технології-будівельного виробництва (рис. 1).

Бізнес-проектування у житловому будівництві та проекти її реалізації визначається такими особливостями будівельного виробництва та ринку будівельної продукції:

1. Продуктом будівництва є об'єкт виробничого, житлового чи соціального призначення, що часто має суттєву соціально-економічну значимість, що знаходить відображення в особливих вимогах до якості, безпеки та довговічності продуктів будівельного виробництва.

2. Будівельні об'єкти, зазвичай великі за розмірами і неподільні, індивідуальні, характеризуються технологічною та організаційною складністю створення.

3. Нерухомість об'єкта будівництва та рухливість засобів виробництва. На відміну від промисловості, у будівельній галузі, рухомими є робочі місця та будівельні машини та механізми, внаслідок цього порушується безперервність виробничого процесу, скорочується корисний час використання обладнання, виникають додаткові витрати, пов'язані з його транспортуванням, демонтажем та монтажем на новому місці [5, с. 266].

Будівельна продукція створюється на певній земельній ділянці та протягом усього періоду будівництва залишається нерухомою. Будівництво будь-якого об'єкта починається зі створення в районі будівельного майданчика виробничої бази будівництва, яка (залежно від масштабу об'єкта, що споруджується) за своїми вартісними показниками може бути порівнянна з вартістю будівництва самого об'єкта. Так, вартість будівельного господарства може становити від 15% до 25% вартості основних споруд.

Розміщення будівельної продукції на певній земельній ділянці робить її залежною від вартості земельної ділянки, кон'юнктури цін на ринку землі.

4. Тривалість виробничого циклу часто багаторазово перевищує цикл виготовлення предметів споживання (продовольчих та непродовольчих) чи засобів виробництва. Чинник часу дуже впливає на виробничо-фінансові результати будівельних організацій.

Тривалість будівництва будь-якого об'єкта обчислюється не лише місяцями, а й у багатьох випадках, особливо у будівництві великих об'єктів, роками. Це викликає відволікання капіталу з обороту тривалий час і практичне його "омертвіння". Беручи до уваги велику капіталомісткість об'єктів будівництва, вилучення капіталу з обороту на тривалий час і вкладення його в будівництво є вкрай відповідальним рішенням і досить ризикованим. У цьому слід пам'ятати, що тривалість циклу оборотності капіталу будівництві у кілька разів більше, ніж у промисловості, й у десятки разів більше, ніж у торгівлі.

5. У будівництві велику роль відіграє територіальне розташування об'єктів, що проявляється у необхідності врахування віддаленості об'єктів від різних значимих для споживачів територіальних зон, природно-кліматичних умов та необхідності проведення відповідних погоджень із державними органами.

Будівництво будь-якого об'єкта здійснюється у певній природній, природному середовищі, яке характеризується своїми топографічними, інженерно-геологічними та кліматичними умовами. У зв'язку з цим для кожного конкретного випадку розробляються свої конструктивно-компонувальні рішення, які враховують рельєф місцевості, вітрові та снігові навантаження, величину сейсмічної дії, температурний режим, а також екологічні наслідки будівництва об'єкта [6, с. 58]. Крім того, оплата праці будівельників, які виконують роботи на відкритому повітрі в зимовий час, також залежить від температурного режиму. Тому будівництво одного і того ж типу будівлі чи споруди у різних районах країни потребує різних витрат матеріально-технічних, трудових та фінансових ресурсів.

6. Участь різних організацій у виробництві кінцевої будівельної продукції; у промисловому виробництві при будь-якому кооперуванні кінцеву продукцію випускає один виробник, який цю продукцію і реалізує.

Тривалість технологічного циклу у будівництві обумовлює особливу форму розрахунків за будівельну продукцію. Розрахунки зазвичай ведуться за умовно готову продукцію за етапи робіт, виконання конструктивних частин будинків чи певних видів робіт. Це зумовлює необхідність встановлення ціни у цілому об'єкт, а й окремі види, і етапи робіт.

7. Наявність великої кількості суб'єктів ближнього зовнішнього оточення — постачальників сировини, а також інших сторонніх учасників будівельного виробництва, які надають послуги та виробляють сировину та матеріали. Істотна різноманітність зв'язків із зовнішнім оточенням викликає додаткові ризики, які необхідно враховувати під час прийняття підприємницьких рішень.

8. У будівництві безперервно відбувається зміна будівельних технологій, удосконалення використовуваних будівельних матеріалів, будівельних машин, обладнання та інших елементів системи, будівельного виробництва. Динамічна та ділове середовище. Технологічні та інституційні зміни можуть різко змінити розміщення сил у конкуренції. Тривалість і технологічний взаємозв'язок усіх операцій, що входять до складу будівельного процесу, а також складність і різноманітність будівельно-монтажних робіт ускладнюють розрахунок чистельного та професійно-кваліфікаційного складу працівників і витрат ресурсів, необхідних для будівництва, об'єкта в умовах важкопрогнозованих змін у зовнішній та внутрішній середовищах.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Крім того, особливості будівництва зумовлені різноманітністю об'єктів, що виробляються: промислових, житлово-цивільних, соціально-побутових, транспортних, сільськогосподарських, меліорації та водного господарства, магістральних трубопроводів, ліній електропередач. Наприклад, для будівництва промислових об'єктів харак-

терні такі особливості: будівництво на строго відведеній території, що визначається органами державного контролю; висока складність і нетиповість споруджуваних об'єктів. Будівництво об'єктів транспорту, меліорації та водного господарства, магістральних трубопроводів, об'єктів сільськогосподарського призначення та ліній електропередач властиві: малий обсяг робіт, ведення робіт на багатьох різних об'єктах, а також діяльність у необжитих місцях. Будівництво житлово-цивільних та соціально-побутових об'єктів характеризується суворим дотриманням послідовності та черговості комплексної забудови, які регулюються санітарними та містобудівними нормами та правилами, порушення яких неможливе.

Важливою особливістю бізнес-проекткування у житловому будівництві є наявність наступних учасників: інвестор, замовник, забудовник, підрядник та проектувальник.

— інвестор — господарський суб'єкт, який здійснює з власних або позикових коштів фінансування будівництва об'єкта;

— замовник — юридична або фізична особа, яка прийняла на себе функції організатора та керуючого будівництвом об'єкта, починаючи з розробки техніко-економічного обґрунтування (ТЕО) та закінчуючи здаванням об'єкта в експлуатацію або виходом об'єкта на проектну потужність;

— забудовник — юридична або фізична особа, яка володіє правами на земельну ділянку під забудову. Таким чином, забудовник є землевласником, а замовник лише використовує земельну ділянку під забудову на правах оренди;

— підрядник (генеральний підрядник) — будівельна фірма (а ряді випадків підприємство), яка здійснює за договором підяду чи контракту будівництво об'єкта. Генеральний підрядник несе відповідальність перед замовником за будівництво об'єкта у повній відповідності до умов договору, проекту, вимог будівельних норм та правил, обумовленої вартістю [6, с.59]. За погодженням із замовником він може залучати на умовах субпідяду до виконання окремих видів робіт або для будівництва окремих об'єктів чи споруд субпідрядні будівельні та спеціалізовані монтажні організації. Відповідальність за якістю та строки виконаних робіт субпідрядними організаціями перед замовником несе генеральний підрядник;

— проектувальник (генеральний проектувальник) — проектна або проектно-дослідницька та науково-дослідна фірма, які здійснюють за договором або контрактом із замовником розробку проекту об'єкта будівництва.

Таким чином, у процесі створення будівельного об'єкта беруть участь кілька по суті незалежних організацій, які мають різні завдання під час виконання будівельних робіт і прагнуть максимізувати прибуток своєї організації. Основним завданням інвестора та замовника є спорудження об'єкта та введення його в експлуатацію у найбільш короткі терміни з метою отримання доходу в більш ранні терміни та за умови мінімізації капітальних вкладень.

Література

1. Яценко О. М., Андрющенко А. Д., Осадчук В. Є., Кирилюк О. В. Архітектура інноваційної екосистеми агротрейдингу в умовах цифровізації. Scientific journal

"Modeling the development of the economic systems". 2025. № 4. С. 407—418. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-52>.

2. Богданенко А. І. Становлення системи інвестиційної діяльності в житлове будівництво. Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління. 2019. № 1 (3). С. 175—186.

3. Яценко О. М., Андрющенко А. Д., Осадчук В. Є., Кирилюк О. В. Світовий досвід використання блокчейну, токенизації та криптоактивів у цифровізації інноваційних екосистем агротейдингу. Цифрова економіка та економічна безпека. 2025. № 6 (21). С. 66—78. URL: <https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/issue/view/23>.

4. Карпенко Л. М., Івжа М. М., Гороховський М. В. Інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2023. № 33. С. 67—73.

5. Яценко О. М., Андрющенко А. Д., Осадчук В. Є., Кирилюк О. В. Цифрова трансформація екосистем в умовах глобальних викликів. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. № 4. С. 265—272. URL: <https://ujae.org.ua/en/publications-en/2025-4-en/>.

6. Сербогіна Н. В., Вішня Я. С. Вплив рівня інвестування на розвиток будівельної галузі. Економіка та підприємство. 2022. № 1 (124). С. 57—60.

References

1. Yatsenko O., Andriushchenko A., Osadchuk V. and Kyryliuk O. (2025), "Architecture of an innovative agricultural trading ecosystem in the conditions of digitalization", Scientific journal "Modeling the development of the economic systems, vol. 4, pp. 407—418. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-52>.

2. Bogdanenko, A. I. (2019), "Formation of the system of investment activity in housing construction", Ekspert:paradyhmy yurydychnykh nauk i derzhavnoho upravlinnia, vol. 1 (3), pp. 175—186.

3. Yatsenko O., Andriushchenko A., Osadchuk V. and Kyryliuk O. (2025), "Global experience in the use of blockchain, tokenization, and crypto-assets in the digitalization of innovative agri-trading ecosystems", Digital Economy and Economic Security, vol. 6 (21), pp. 66-78, available at: <https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/issue/view/23> (Accessed 10 Jan 2026).

4. Noskov, O. M. (2023), "State regulation of the development of small and medium-sized businesses in Ukraine in the context of the pandemic and martial law", Problemy s uchasnykh transformatsii. Seriya:pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia, vol. 7. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-7-02-12>.

5. Yatsenko O., Andriushchenko A., Osadchuk V. and Kyryliuk O. (2025), "Digital transformation of ecosystems under global challenges", Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, vol. 4, pp. 265-272, available at: <https://ujae.org.ua/en/publications-en/2025-4-en/> (Accessed 10 Jan 2026).

6. Zayats, T. (2020), "Problems of state regulation of innovation activity in construction, Ekonomichniy prostir, vol. 162, pp. 23—29.

Стаття надійшла до редакції 19.01.2026 р.

А. С. Слободенюк,
аспірант, Міжрегіональна академія управління персоналом
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-5495-1213>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.300

МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

A. Slobodeniuk,
Postgraduate student, Interregional Academy of Personnel Management

MODELS AND METHODS FOR ASSESSING THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

Визначено, що у науковій літературі, присвяченій питанням формування конкурентоспроможності, виділяються три основні підходи до визначення конкуренції. Для першого характерне визначення конкуренції як змагальності над ринком — погляд вітчизняної літератури. Другий розглядає конкуренцію як елемент ринкового механізму, що дозволяє врівноважити попит та пропозицію — підхід, характерний для класичної економічної теорії. Третій визначає конкуренцію як критерій галузевого ринку — підхід, заснований на морфології ринку. З погляду формування конкурентоспроможності харчових підприємств більшою мірою цікавий перший підхід, у якому конкуренція сприймається як суперництво економічних суб'єктів досягнення найкращих результатів.

Зазначено, що конкурентоспроможність — реальна та потенційна здатність фірми у відповідних умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими та неціновими характеристиками в комплексі більш привабливі для споживачів, ніж товари їх конкурентів. Таке визначення дав Європейський форум із проблем управління. Таким чином, з'являється необхідність побудови класифікаційної моделі, яка дозволить на основі попереднього досвіду віднести харчові підприємства, що розглядається, до певного класу: від успішно функціонуючих підприємств до кризових. Насамперед необхідно розуміти, що мінімальною умовою конкурентоспроможності підприємства є його фінансова стійкість, тобто його можливість акумулювати на своїх рахунках кошти у кількості, достатньому для погашення зобов'язань. У разі якщо цієї умови дотримано, можна обговорювати оцінку конкурентоспроможності підприємства та проводити порівняльний аналіз, який зрештою порівняно з підприємствами-конкурентами та визначить рівень конкурентоспроможності. Таким чином, для оцінки конкурентоспроможності підприємств харчової сфери необхідне вирішення наступних завдань: спочатку зробити із загального масиву порівнюваних підприємств первинний відбір лише тих, які можуть розраховуватися за своїми зобов'язаннями, тобто мають необхідний рівень фінансової стійкості. І лише потім розподіляти фінансово стійкі підприємства у виділені класи. Для цього необхідно виділити ряд критеріїв, за якими проводитиметься відбір, визначити межі змін значень даних критеріїв, на основі еталонної вибірки. Також доцільно мати уявлення про перевагу розподілу підприємств, що вивчаються всередині конкретного класу, для цього слід провести ранжування. І насамкінець зробити оцінку конкурентоспроможності виробленої продукції з метою виділення низки ключових факторів її підвищення.

It is determined that in the scientific literature devoted to the issues of competitiveness formation, three main approaches to the definition of competition are distinguished. The first is characterized by the definition of competition as competition over the market — the view of domestic literature. The second considers competition as an element of the market mechanism that allows balancing supply and demand — an approach typical of classical economic theory. The third defines competition as a criterion of the industry market — an approach based on market morphology. From the point of view of the formation of the competitiveness of food enterprises, the first approach is more interesting, in which competition is perceived as the rivalry of economic entities to achieve the best results.

It is noted that competitiveness is the real and potential ability of a firm under appropriate conditions to design, manufacture and sell goods that, in terms of price and non-price characteristics, are more attractive to consumers than the goods of their competitors. This definition was given by the European Forum on Management Problems.

Thus, there is a need to build a classification model that will allow, based on previous experience, to attribute the food enterprise under consideration to a certain class: from successfully functioning enterprises to crisis ones. First of all, it is necessary to understand that the minimum condition for the competitiveness of an enterprise is its financial stability, that is, its ability to accumulate funds in its accounts in an amount sufficient to repay obligations. If this condition is met, it is possible to discuss the assessment of the competitiveness of the enterprise and conduct a comparative analysis, which will ultimately be compared with competing enterprises and determine the level of competitiveness. Thus, to assess the competitiveness of food enterprises, it is necessary to solve the following tasks: first, from the total array of compared enterprises, make an initial selection of only those that can pay off their obligations, that is, have the necessary level of financial stability. And only then distribute financially stable enterprises into selected classes. To do this, it is necessary to identify a number of criteria by which the selection will be carried out, to determine the limits of changes in the values of these criteria, based on the reference sample. It is also advisable to have an idea of the distribution preference of the enterprises under study within a specific class, for this purpose it is necessary to carry out a ranking. And finally, to assess the competitiveness of the manufactured products in order to identify a number of key factors for its improvement.

Ключові слова: підходи до визначення конкуренції, елемент ринкового механізму, критерій галузевого ринку, побудова класифікаційної моделі, фінансова стійкість.

Key words: approaches to defining competition, element of the market mechanism, industry market criterion, construction of a classification model, financial stability.

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

У науковій літературі, присвяченій питанням формування конкурентоспроможності, виділяються три основні підходи до визначення конкуренції. Для першого характерне визначення конкуренції як змагальності над ринком — погляд вітчизняної літератури. Другий розглядає конкуренцію як елемент ринкового механізму, що дозволяє врівноважити попит та пропозицію — підхід, характерний для класичної економічної теорії [1, с. 409]. Третій визначає конкуренцію як критерій галузевого ринку — підхід, заснований на морфології ринку [2, с. 206]. З погляду формування конкурентоспроможності харчових підприємств більшою мірою цікавий перший підхід, у якому конкуренція сприймається як суперництво економічних суб'єктів досягнення найкращих результатів.

Конкурентоспроможність — реальна та потенційна здатність фірми у відповідних умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими та неціновими характеристиками в комплексі більш привабливі для споживачів, ніж товари їх конкурентів. Таке визначення дав Європейський форум із проблем управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед зарубіжних і вітчизняних учених вагомий внесок у розвиток теорії конкурентоспроможності та методології її оцінювання зробили М. Портер, І. Ансофф, І. Максимова, Р. Фатхутдинов, І. Должанський, Ю. Іванов, І. Герчикова, А. Мазаракі, О. Драган, Т. Загорна, Н. Тарнавська та ін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження ключових елементів застосування моделей та методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Харчова сфера відрізняється своїми специфічними особливостями, яких у першу чергу слід віднести значний виробничий цикл, переміщення фронтів роботи у просторі, різноманітність організаційно-технологічних форм, способів реалізації робіт однієї номенклатури. Ці особливості певним чином позначаються результатах діяльності підприємства, отже, і з його конкурентоспроможності.

Високі темпи інновацій диктують необхідність частого поновлення матеріально-технічної бази. При цьому висока вартість харчової техніки та обладнання унеможлиблює його придбання у власність. Є два шляхи вирішення харчових компаній, другий — звертатися до лізингових компаній. На наш погляд, другий шлях є найбільш раціональним навіть у порівнянні з придбанням у власність, оскільки дозволяє збільшити та оновити парк харчової техніки в рамках запланованих витрат. При цьому придбання основних засобів у формі лізингу дозволяє знизити податкове навантаження за рахунок зменшення податкової бази з податку на прибуток та прискореної амортизації.

Лізингові компанії, у свою чергу, мають бути впевнені у платоспроможності контрагентів. З цієї причини для отримання лізингу необхідно надати пакет документів, що включає бухгалтерську (податкову) звітність, розшифрування дебіторської / кредиторської заборгованості за кредитами та позиками, аналіз 51 та 52 рахунків бухгалтерського обліку, довідку з податкового органу про відсутність простроченої заборгованості [3, с. 81].

Для успішного ведення бізнесу керівник будь-якого підприємства повинен об'єктивно розуміти, де та на якому місці в рейтингу конкурентоспроможності знаходиться його підприємство.

Таким чином, з'являється необхідність побудови класифікаційної моделі, яка дозволить на основі попереднього досвіду віднести харчові підприємства, що розглядається, до певного класу: від успішно функціонуючих підприємств до кризових. Насамперед необхідно розуміти, що мінімальною умовою конкурентоспроможності підприємства є його фінансова стійкість, тобто його можливість акумулювати на своїх рахунках кошти у кількості, достатньому для погашення зобов'язань. У разі якщо цієї умови дотримано, можна обговорювати оцінку конкурентоспроможності підприємства та проводити порівняльний аналіз, який зрештою порівняно з підприємствами-конкурентами та визначить рівень конкурентоспроможності.

Таким чином, для оцінки конкурентоспроможності підприємств харчової сфери необхідне вирішення наступних завдань: спочатку зробити із загального масиву порівнюваних підприємств первинний відбір лише тих, які можуть розраховуватися за своїми зобов'язаннями, тобто мають необхідний рівень фінансової стійкості. І лише потім розподіляти фінансово стійкі підприємства у виділені класи. Для цього необхідно виділити ряд критеріїв, за якими проводитиметься відбір, визначити межі змін значень даних критеріїв, на основі еталонної вибірки. Також доцільно мати уявлення про перевагу розподілу підприємств, що вивчаються всередині конкретного класу, для цього слід провести ранжування. І насамкінець зробити оцінку конкурентоспроможності виробленої продукції з метою виділення низки ключових факторів її підвищення.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємств є безліч методів, кожен із яких характеризується своїми особливостями, орієнтованими на специфіку конкретного виробництва.

Більшість методів визначення конкурентоспроможності, представлених у науковій літературі, можна розділити на дві групи.

До першої належать методи, у яких визначення конкурентоспроможності підприємства зводиться до визначення конкурентоспроможності своєї продукції. Суть другої групи методів полягає у визначенні набору показників, що характеризують діяльність підприємства, встановленню їх числової оцінки та потім розрахунку інтегральної оцінки.

Наведемо короткий огляд методів, що використовуються визначення конкурентоспроможності підприємства.

Метод аналізу Ж.-Ж. Ламбена полягає у знаходженні фірмою своєї конкурентної переваги. Перевага може бути зовнішньою і визначатися відмінними якостями товару або внутрішньою — ґрунтуватися на показниках продуктивності праці. У зв'язку з цим виділяються дві стратегії — стратегія диференціації та стратегія домінування з витрат відповідно. Найважливішим аспектом аналізу конкурентоспроможності підприємства Ламбен вважає аналіз реакції конкурентів, який проводиться за трьома факторами: ціна товару, реклама та якість [4, с. 68].

Метод "PIMS" (Profit Impact of Market Strategy) полягає в аналізі впливу ринкової стратегії на прибуток компанії. У цій моделі використовується близько 30 змінних,

вона складається з бази даних, що включає майже 3000 підприємств. Усі фактори, що використовуються у моделі, проранжовані. Найбільший вплив норму прибутку надають капіталомісткість, відносна якість товару, відносна частка підприємства над ринком, продуктивність праці. Перевага цієї моделі полягає в тому, що вона дозволяє визначити відносну якість продукції [5, с. 268].

Метод "111-555" використовується для аналізу оцінки конкурентоспроможності за факторами "якість" та "ціна продукції" [6, с. 217]. Шкала оцінок від 1 — найгірший варіант до 5 — найкращий. Виділено стандартні поєднання:

551 — традиційне, при якому висока конкурентоспроможність та якість поєднуються з низькою ціною;

555 — коли всі показники високі;

511 — при високій конкурентоспроможності та низькій якості та ціні.

Метод Мак-Кінсі "7S" названо за першими буквами факторів аналізу: стратегія, структура, система, стиль, штат, уміння (навички), цінності. Специфіка полягає у виборі областей дослідження.

Метод "GAP" застосовується у рамках розробки стратегії, спрямованої на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Основні кроки наступні:

— формулювання цілей діяльності;

— прогноз динаміки прибутку;

— визначення співвідношення між запланованими та прогнозними показниками;

— визначення альтернативних варіантів інвестування із прогнозом результатів;

— співвідношення цілей стратегії з перспективами портфеля замовлень;

— розрахунок необхідних ресурсів для нових придбань;

— перегляд стратегій з метою створення необхідних ресурсів.

Цей аналіз спрямований на мінімізацію цільових та прогнозних показників діяльності.

Метод "Lots" базується на припущенні, що будь-яке підприємство прагне адаптуватися до вимог покупців. Проводиться детальний аналіз на різних рівнях та різного ступеня складності. Він відбувається в 9 етапів за такими напрямками:

— існуючий стан;

— стратегія;

— довгострокові плани;

— короткострокові плани;

— методи аналізу;

— кадрові можливості;

— план розвитку;

— організація управління;

— звітність.

При цьому для управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно мати можливість отримання її числової оцінки.

На даний момент в Україні не розроблено єдину загальноприйнятну методику оцінки конкурентоспроможності, тому підприємства для цієї мети використовують методи власної розробки. Відповідно, склад показників та методи суттєво відрізняються. Встановити достовірність отриманих результатів неможливо, тому завжди існує ризик прийняття помилкового рішення.

У зарубіжній науковій літературі представлені такі методики з оцінки рейтингу підприємства:

- всесвітній економічний форум;
- індекс перспективної конкурентоспроможності, що дозволяє оцінити перспективи економічного зростання на 5—8 років, — методологія Джеффері Сакса;
- індекс мікроекономічної конкурентоспроможності, що дозволяє оцінити рівень розвитку компанії та поточний діловий клімат, — методика М. Портера [6, с.1.69];
- методика інституту розвитку управління — Швейцарія.

В українській практиці використання перерахованих вище методик вельми обмежене, оскільки, по-перше, відсутня можливість отримання необхідної інформації про результати діяльності підприємств, по-друге, динамічний розвиток ринку унеможливорює отримання достовірного прогнозу на такий тривалий період.

У вітчизняній літературі першому місці стоїть визначення набору показників, та був отримання з їхньої основи інтегрованої оцінки.

- ефективність діяльності — власний та позиковий капітал, обсяг продажів, прибуток;
- рівень менеджменту — форми організації та досвід функціонування;
- фінансове становище підприємства — платоспроможність та структура капіталу;
- репутація підприємства;
- кваліфікація персоналу та низка інших аспектів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведений аналіз дозволяє дійти невтішного висновку у тому, що вся сукупність методів то, можливо умовно поділена на дві групи. Методи, засновані на визначенні конкурентоспроможності підприємства як конкурентоспроможності виробленої продукції, не можуть дати точної відповіді на поставлене питання. Оскільки за великим рахунком конкурентоспроможність продукції є необхідною умовою формування конкурентоспроможності підприємства, але не достатньою. Наприклад, конкурентоспроможну продукцію може виробляти і неконкурентоспроможне підприємство. Тому необхідно розділяти ці два поняття, хоч і розглядати їх у певному взаємозв'язку.

Оскільки одним із механізмів створення конкурентного середовища у сфері харчового виробництва є підрядні торги та інвестиційні конкурси, то розумними можна вважати методи, що базуються на досвіді проведення підрядних торгів. Для вибору показників оцінки конкурентоспроможності харчових підприємств та формування методики проведення торгів запропоновано такі принципи:

- об'єктивність показників оцінки;
- формалізація процедури проведення торгів;
- загальноприйнята універсальність методів оцінки, що застосовуються на торгах;
- можливість збору даних без проведення спеціальних розрахунків, тобто можливість використання статистичної інформації.

Вибір показників конкурентоспроможності підприємства, які б відображали дійсні умови та форми конкуренції на ринку харчових послуг, є відправною точкою у визначенні конкурентоспроможності харчових підприємств.

Література:

1. Яценко О. М., Андрющенко А. Д., Осадчук В. Є., Кирилюк О. В. Архітектура інноваційної екосистеми агротрейдингу в умовах цифровізації. Scientific journal "Modeling the development of the economic systems". 2025. № 4. С. 407—418. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-52>
2. Пляшко О. С., Хомич С. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю на засадах оптимізації витрат та оцінки результативності. Економічний простір. 2025. № 197. С. 204—211. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.204-211>
3. Alston J. M. Product Differentiation and Trade in Agri-Food Products: Discussion. Journal of International Agricultural Trade and Development. 2006. Vol. 2, № 1. P. 79—85.
4. Яценко О. М., Андрющенко А. Д., Осадчук В. Є., Кирилюк О. В. Світовий досвід використання блокчейну, токенизації та криптоактивів у цифровізації інноваційних екосистем агротрейдингу. Цифрова економіка та економічна безпека. 2025. № 6 (21). С. 66—78. URL: <https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/issue/view/23>.
5. Яценко О. М., Андрющенко А. Д., Осадчук В. Є., Кирилюк О. В. Цифрова трансформація екосистем в умовах глобальних викликів. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. № 4. С. 265—272. URL: <https://ujae.org.ua/en/publications-en/2025-4-en/>.
6. Porter M. E. On Competition. Boston: Harvard Business School Publishing, 2008. 544 p.

References

1. Yatsenko O., Andriushchenko A., Osadchuk V. and Kyryliuk O. (2025), "Architecture of an innovative agricultural trading ecosystem in the conditions of digitalization", Scientific journal "Modeling the development of the economic systems", vol. 4, pp. 407—418. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-52>.
 2. Pliashko, O. and Khomych, S. (2025), "Strategic ally managing competitiveness on the basis of cost optimisation and performance evaluation", Economic space, vol. 197, pp. 204—211. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.204-211>
 3. Alston, J. M. (2006), "Product Differentiation and Trade in Agri-Food Products: Discussion", Journal of International Agricultural Trade and Development, vol. 2, no. 1, pp. 79—85.
 4. Yatsenko O., Andriushchenko A., Osadchuk V. and Kyryliuk O. (2025), "Global experience in the use of blockchain, tokenization, and crypto-assets in the digitalization of innovative agri-trading ecosystems", Digital Economy and Economic Security, vol. 6 (21), pp. 66—78, available at: <https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/issue/view/23> (Accessed 10 Jan 2026).
 5. Yatsenko O., Andriushchenko A., Osadchuk V. and Kyryliuk O. (2025), "Digital transformation of ecosystems under global challenges", Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, vol. 4, pp. 265—272, available at: <https://ujae.org.ua/en/publications-en/2025-4-en/> (Accessed 10 Jan 2026).
 6. Porter, M.E. (2008), On Competition, Harvard Business School Publishing, Boston, USA.
- Стаття надійшла до редакції 19.01.2026 р.*

Т. Б. Ковч,
аспірант, кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування, Чернівецький
національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-4889-1678>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.304

ВПЛИВ РИНКОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Т. Kovch,
Postgraduate Student, Department of Economic Theory, Management
and Administration, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

THE IMPACT OF MARKET TRANSFORMATIONS ON THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE'S REGIONS

У статті досліджено вплив ринкових трансформацій на економічний розвиток регіонів України крізь призму підприємницької активності та результативності функціонування підприємств. Основну увагу зосереджено на аналізі кількості діючих підприємств і обсягів реалізованої ними продукції (товарів, послуг) у територіальному розрізі за 2022–2024 роки. Проведено порівняльну оцінку регіональних відмінностей у рівнях економічної активності, визначено диспропорції у просторовому розподілі підприємств і фінансових результатів їх діяльності. На основі узагальнення статистичних даних здійснено групування регіонів України за рівнем економічного розвитку та окреслено роль великих економічних центрів у формуванні загальнонаціональних показників. Виявлено тісний взаємозв'язок між кількістю підприємств і обсягом реалізованої продукції, що підтверджується високим значенням коефіцієнта кореляції. Отримані результати свідчать про визначальне значення підприємницького сектору у забезпеченні регіонального економічного зростання та формуванні економічного потенціалу територій.

Relevance of the study is driven by the deepening of market transformations in Ukraine's economy, the intensification of interregional disparities, and the growing need to identify effective instruments for ensuring sustainable regional economic development under conditions of structural shifts and crisis challenges. In this context, particular importance is attached to the analysis of the entrepreneurial sector as a key factor in shaping the economic potential of territories, especially through quantitative and value-based indicators of enterprise activity. The aim of the article is to examine the impact of market transformations on the economic development of Ukraine's regions based on an analysis of the number of operating enterprises and the volume of products (goods and services) sold by them. The methodological framework of the study is based on statistical, comparative, structural, and correlation analysis, which made it possible to assess territorial differences in regional economic activity and to identify relationships between key indicators of entrepreneurial development. The results of the study are grounded in the analysis of official statistical data for 2022–2024 in a regional dimension. The impact of market transformations on

the economic development of Ukraine's regions is examined through the prism of entrepreneurial activity and the performance of enterprises. Particular attention is paid to the analysis of the number of operating enterprises and the volume of their sales of products (goods and services) across regions during 2022–2024. A comparative assessment of regional differences in levels of economic activity is carried out, and spatial disparities in the distribution of enterprises and their financial performance are identified. Based on the generalization of statistical data, Ukraine's regions are grouped according to their level of economic development, and the role of major economic centers in shaping national economic indicators is outlined. A strong relationship between the number of enterprises and the volume of products sold is identified, as confirmed by a high correlation coefficient. The obtained results indicate the decisive role of the entrepreneurial sector in ensuring regional economic growth and in forming the economic potential of territories.

Ключові слова: регіональний розвиток, ринкові трансформації, підприємницька активність, кількість підприємств, обсяг реалізованої продукції, економічний розвиток регіонів України.

Key words: regional development, market transformations, entrepreneurial activity, number of enterprises, volume of products sold, economic development of Ukraine's regions.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний етап розвитку регіональної економіки України характеризується поглибленням ринкових трансформацій, зростанням територіальних диспропорцій та посиленням впливу зовнішніх і внутрішніх шоків на функціонування підприємницького сектору. У цих умовах ключового значення набуває питання формування стійких джерел економічного зростання на регіональному рівні, серед яких провідну роль відіграє діяльність підприємств та результати їх виробничо-збутової активності.

Разом із тим, в Україні спостерігається суттєва нерівномірність розподілу регіонального розвитку, що зумовлено відмінностями у структурі економіки, рівні концентрації підприємств, інфраструктурному забезпеченні та впливі воєнних і демографічних чинників. Така асиметрія ускладнює реалізацію збалансованої регіональної політики та стримує процеси сталого економічного розвитку окремих територій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Актуальність взаємозв'язку між підприємницькою діяльністю, обсягами реалізованої продукції та економічним розвитком регіонів підтверджується широким колом наукових праць авторів. Науковці звертають увагу на регіональну специфіку підприємницької активності. Так, А. Мельник аналізує сучасні тенденції розвитку підприємництва на національних і регіональних ринках послуг, виділяючи структурні зрушення, зростання кількості діючих підприємств і вплив інституційних чинників на їх активність, що має безпосередній вплив на економічні результати територій [1]. І. Сторонянська, О. Нестор розглядають механізми стимулювання підприємницької активності в сучасних умовах, зокрема під впливом кризових явищ і трансформацій, що сприяє розумінню причинно наслідкових зв'язків між активністю бізнесу та загальними показниками розвитку регіонів [2]. С. Корольова та І. Макалюк вивчають вплив державних політик на розвиток підприємництва в Ук-

раїні, включно з податковими та інституційними чинниками, що формують сприятливе середовище для бізнесу й опосередковано впливають на розмір реалізованої продукції та економічні результати регіонів [3]. У контексті постійних трансформацій економіки України під впливом воєнних дій та структурних викликів, В. Загорський і Б. Кисіль аналізують проблеми стимулювання підприємницької діяльності в регіональному аспекті, зокрема зміни в структурі ринків, труднощі функціонування підприємств і необхідність адаптивних політик підтримки, що впливає на показники виробничої активності та реалізації продукції [4].

Таким чином, дослідження підкреслюють, що підприємницька активність і пов'язані з нею показники є суттєвими детермінантами економічного розвитку регіонів, водночас взаємозв'язки між цими компонентами значною мірою залежать від інституційного, соціального й інфраструктурного середовища (що підтверджується численними емпіричними даними). Водночас у наукових дослідженнях недостатньо систематизовано питання взаємозв'язку між кількістю підприємств, обсягом реалізованої продукції та рівнем економічного розвитку регіонів з урахуванням сучасних ринкових трансформацій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є комплексний аналіз впливу ринкових трансформацій на економічний розвиток регіонів України через дослідження кількості діючих підприємств та обсягів реалізованої ними продукції (товарів, послуг), а також виявлення закономірностей і територіальних відмінностей у рівнях економічної активності регіонів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Економічний розвиток регіонів України є складним і багатовимірним процесом, який значною мірою визначається рівнем підприємницької активності та функціонуванням малого і середнього бізнесу.

Кількість діючих підприємств виступає важливим показником, що відображає потенціал регіональної еко-

Таблиця 1. Кількість діючих підприємств у територіальному розрізі за 2022 – 2024 роки, од.

Територіальний розріз	2022	Питома вага, %	2023	Питома вага, %	2024	Питома вага, %	Темп приросту, %
Україна	261924	100,0	307852	100,0	285597	100,0	109,0
Вінницька	8034	3,1	9262	3,0	9049	3,2	112,6
Волинська	5202	2,0	5975	1,9	5939	2,1	114,2
Дніпропетровська	24556	9,4	27728	9,0	26016	9,1	105,9
Донецька	2968	1,1	3274	1,1	2251	0,8	75,8
Житомирська	5408	2,1	6343	2,1	5982	2,1	110,6
Закарпатська	4899	1,9	5687	1,8	5370	1,9	109,6
Запорізька	7947	3,0	9568	3,1	7555	2,6	95,1
Івано-Франківська	6054	2,3	7079	2,3	7127	2,5	117,7
Київська	14661	5,6	18009	5,8	17303	6,1	118,0
Кіровоградська	7086	2,7	7693	2,5	7407	2,6	104,5
Луганська	333	0,1	1022	0,3	207	0,1	62,2
Львівська	16726	6,4	19785	6,4	19383	6,8	115,9
Миколаївська	6994	2,7	8560	2,8	8092	2,8	115,7
Одеська	17065	6,5	20457	6,6	18175	6,4	106,5
Полтавська	9079	3,5	10226	3,3	9841	3,4	108,4
Рівненська	5035	1,9	5732	1,9	5666	2,0	112,5
Сумська	4916	1,9	5324	1,7	4901	1,7	99,7
Тернопільська	4121	1,6	4787	1,6	4589	1,6	111,4
Харківська	16017	6,1	18783	6,1	17412	6,1	108,7
Херсонська	1674	0,6	2633	0,9	1324	0,5	79,1
Хмельницька	6198	2,4	7079	2,3	7005	2,5	113,0
Черкаська	7289	2,8	8242	2,7	8121	2,8	111,4
Чернівецька	3022	1,2	3658	1,2	3362	1,2	111,3
Чернігівська	4292	1,6	4971	1,6	4572	1,6	106,5
Київ	72348	27,6	85975	27,9	78948	27,6	109,1

Джерело: сформовано автором на основі [8].

номіки, здатність до створення робочих місць, залучення інвестицій та формування обсягів реалізованої продукції. У контексті сучасних ринкових трансформацій, особливо в умовах післявоєнної відбудови, аналіз взаємозв'язку між кількістю підприємств і економічним розвитком регіонів набуває особливої актуальності.

Для глибшого розуміння впливу кількості підприємств на економічний розвиток регіонів доцільно розглянути позиції науковців, які аналізують різні аспекти підприємницької активності та її роль у формуванні регіональних економік.

І. Новик наголошує, що підприємництво є "найважливішим елементом ринкової економіки", який стимулює інтенсивний розвиток держави та регіонів, визначаючи темпи економічного зростання, величину, якість і структуру валового продукту [5]. Таким чином кількість підприємств прямо пов'язана з економічною активністю та потенціалом регіону.

А. Мельник звертає увагу на те, що сучасні тенденції розвитку підприємництва (зокрема у сфері послуг) включають зростання кількості підприємств у регіонах, що є позитивним сигналом щодо розвитку ринкового середовища, структурних змін і інноваційних процесів, регіональні ринки підприємництва віддзеркалюють як зовнішні (глобальні), так і внутрішні чинники зростання, що впливають на кількість діючих підприємств [1].

Л. Сімків та ін. аналізують концентрацію підприємницької діяльності в регіонах як інструмент подолання регіональних дисбалансів, створення робочих місць і зниження безробіття та підкреслюють, що розвиток підприємництва вирішує не лише економічні, а й соціальні питання, і що регіональна динаміка підприємницької активності суттєво впливає на сталий розвиток територій [6].

А. В. Линенко розглядає роль підприємств та їх об'єднання у кооперативи, що позитивно впливає на розвиток регіону через підвищення ефективності діяльності, зниження транзакційних витрат і синергетичні ефекти співпраці між підприємствами [7]. Це, у свою чергу, сприяє зростанню економічної активності на місцевому рівні.

Тому, кількість діючих підприємств є одним із базових показників оцінки економічного розвитку регіонів, оскільки безпосередньо відображає рівень підприємницької активності, ділового клімату та адаптаційної спроможності регіональної економіки до ринкових трансформацій. Динаміка цього показника дає змогу простежити структурні зрушення в просторовій організації бізнесу, виявити регіональні диспропорції економічного розвитку та оцінити вплив інституційних і безпекових чинників на функціонування суб'єктів господарювання.

Динаміку кількості діючих підприємств у територіальному розрізі України за 2022—2024 роки, що є одним із ключових індикаторів економічного розвитку регіонів та адаптації бізнес-середовища до умов ринкових трансформацій і воєнних викликів, відображено у табл. 1.

Агреговані дані по Україні свідчать про загальне зростання кількості діючих підприємств у 2024 році порівняно з 2022 роком на 9,0%, що вказує на відносну стабілізацію підприємницької діяльності в умовах трансформаційної економіки. Водночас після пікового зростання у 2023 році спостерігається певне скорочення у 2024 році, що відображає уповільнення економічної активності та нерівномірність відновлювальних процесів у регіонах.

Найвищу концентрацію підприємств традиційно демонструють м. Київ (27,6% у 2024 р.), Дніпропетровська (9,1%), Львівська (6,8%), Одеська (6,4%) та Харківська (6,1%) області. Ці регіони формують основу економічного потенціалу країни завдяки розвиненій інфраструктурі, диверсифікованій галузевій структурі та високій щільності бізнес-активності. Зростання кількості підприємств у Київській області (+18,0%), Івано-Франківській (+17,7%), Львівській (+15,9%) та Миколаївській (+15,7%) областях свідчить про посилення ролі західних і центральних регіонів як осередків економічної релокації та відновлення ділової активності.

Водночас регіони, що зазнали безпосереднього впливу бойових дій або перебувають у зоні підвищених безпекових ризиків, демонструють негативну динаміку. Так, у Донецькій (-24,2%), Луганській (-37,8%) та Херсонській (-20,9%) областях відбулося суттєве скорочення кількості діючих підприємств, що безпосередньо стримує їхній економічний розвиток, звужує податкову базу та обмежує можливості відновлення регіональних економік. Подібна тенденція, хоча й менш виражена, спостерігається у Запорізькій та Сумській областях.

Водночас регіони, що зазнали безпосереднього впливу бойових дій або перебувають у зоні підвищених безпекових ризиків, демонструють негативну динаміку. Так, у Донецькій (-24,2%), Луганській (-37,8%) та Херсонській (-20,9%) областях відбулося суттєве скорочення кількості діючих підприємств, що безпосередньо стримує їхній економічний розвиток, звужує податкову базу та обмежує можливості відновлення регіональних економік. Подібна тенденція, хоча й менш виражена, спостерігається у Запорізькій та Сумській областях.

Таблиця 2. Динаміка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств у територіальному розрізі за 2022–2024 роки, млн грн

Територіальний розріз	2022	Питома вага, %	2023	Питома вага, %	2024	Питома вага, %	Темп приросту, %
Україна	11033018	100,0	13456367	100,0	15688786	100,0	142,2
Вінницька	265023,3	2,4	349111,6	2,6	402070	2,6	151,7
Волинська	263097,5	2,4	289303,2	2,1	315276,2	2,0	119,8
Дніпропетровська	1147917	10,4	1396465	10,4	1667492	10,6	145,3
Донецька	128324,9	1,2	117508,8	0,9	113970,5	0,7	88,8
Житомирська	154936,4	1,4	196010,8	1,5	220248	1,4	142,2
Закарпатська	104507,9	0,9	125143,8	0,9	175205,6	1,1	167,6
Запорізька	332083,1	3,0	293607,6	2,2	367270,5	2,3	110,6
Івано-Франківська	134689,6	1,2	168812,8	1,3	184724,7	1,2	137,1
Київська	657321,5	6,0	876287,7	6,5	1000702	6,4	152,2
Кіровоградська	142245,6	1,3	175894	1,3	195689,2	1,2	137,6
Луганська	4437,9	0,0	696,4	0,0	507,5	0,0	11,4
Львівська	705844,5	6,4	846680,3	6,3	929815,9	5,9	131,7
Миколаївська	125436,7	1,1	165555,4	1,2	190744,2	1,2	152,1
Одеська	465125,1	4,2	570566,3	4,2	596297	3,8	128,2
Полтавська	320063	2,9	369883,7	2,7	454957	2,9	142,1
Рівненська	120914,1	1,1	153506,9	1,1	170640,5	1,1	141,1
Сумська	123969,8	1,1	150888,3	1,1	174260,6	1,1	140,6
Тернопільська	133236,3	1,2	158266,8	1,2	201827,6	1,3	151,5
Харківська	375367,7	3,4	500119,1	3,7	617612,8	3,9	164,5
Херсонська	31552,6	0,3	10768,3	0,1	14692,1	0,1	46,6
Хмельницька	167801,7	1,5	196318	1,5	230045,7	1,5	137,1
Черкаська	290870,7	2,6	334952,7	2,5	396219	2,5	136,2
Чернівецька	65497,6	0,6	95760,7	0,7	99590,5	0,6	152,1
Чернігівська	113103,3	1,0	142105,2	1,1	165288,3	1,1	146,1
Київ	4659651	42,2	5772152	42,9	6803637	43,4	146,0

Джерело: сформовано автором на основі [8].

Отже, регіональна динаміка кількості діючих підприємств підтверджує, що ринкові трансформації в Україні супроводжуються посиленням просторової нерівномірності економічного розвитку. Зростання підприємницької активності в відносно безпечних регіонах формує нові центри економічного зростання, тоді як східні та південні області потребують цільових інструментів державної підтримки для відновлення бізнес-середовища та реалізації їхнього економічного потенціалу.

Вагомість обсягу реалізованої продукції підприємств як показника результативності господарської діяльності зумовлює підвищену увагу науковців до аналізу його впливу на економічний розвиток регіонів.

Т. Кобилинська та ін. аналізують взаємозв'язок між обсягами реалізованої продукції підприємств та валовим регіональним продуктом (ВРП); виділяють, що регіони з більшою реалізацією продукції демонструють вищий показник ВРП на душу населення, що підтверджує прямий зв'язок між результативністю підприємницької діяльності й загальним економічним розвитком території [9]. Такий висновок узгоджується з ідеями сучасних концепцій локального економічного зростання, де продуктивність випуску продукції є ключовим фактором розвитку регіонів.

А. Ascani та ін. визначають, що локальні економічні характеристики підприємств, включно з їхньою ефективністю й масштабами виробництва, становлять одну з основних складових регіонального економічного зростання; підкреслюють, що локальні сфери виробництва та реалізації продукції виступають драйверами зростання доходів і інвестицій на місцевому рівні, що створює умови для сталого розвитку територій [10].

Отже, обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) є ключовим узагальнюючим показником економічної ак-

тивності регіонів, оскільки відображає масштаби виробництва, рівень платоспроможного попиту та ступінь інтеграції підприємств у ринкові процеси. Аналіз динаміки цього показника в територіальному розрізі дозволяє оцінити реальні результати ринкових трансформацій, виявити регіони-лідери економічного зростання та території з пригніченим діловим середовищем, а також простежити структурні та просторові зрушення в економічному розвитку країни в умовах воєнних та інституційних викликів.

Дані табл. 2 свідчать про стійке зростання обсягу реалізованої продукції в Україні у 2022–2024 роках: у 2024 році цей показник перевищив рівень 2022 року на 42,2%, що вказує на загальне відновлення економічної активності та адаптацію підприємств до змінених ринкових умов. Водночас регіональний розподіл обсягів реалізації залишається екстремально нерівномірним, що зумовлює диференціацію економічного розвитку території.

Найвагомішу частку у формуванні загальнонаціонального обсягу реалізованої продукції стабільно займає м. Київ, на який у 2024 році припадало 43,4% загального обсягу, що відображає високу концентрацію фінансових, управлінських та сервісних функцій у столиці. Серед регіонів-лідерів також вирізняються Дніпропетровська (10,6%), Київська (6,4%), Львівська (5,9%) та Одеська (3,8%) області, економіки яких характеризуються диверсифікованою структурою та відносно високою інвестиційною привабливістю.

Водночас найвищі темпи зростання обсягу реалізованої продукції демонструють західні та центральні регіони, зокрема Закарпатська (+67,6%), Харківська (+64,5%), Київська (+52,2%), Вінницька (+51,7%), Тернопільська (+51,5%) та Чернівецька (+52,1%) об-

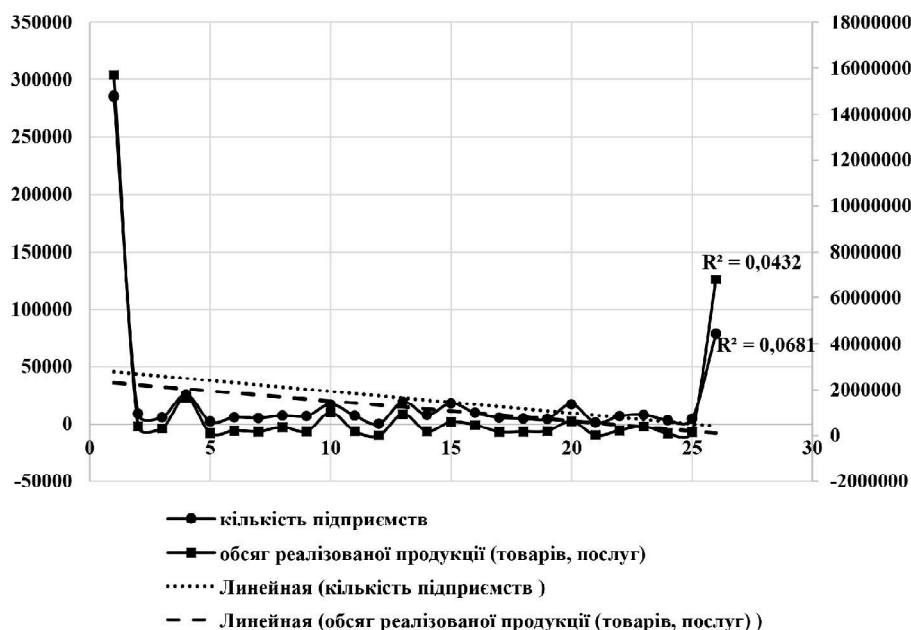


Рис. 1. Співвідношення кількості підприємств та обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) у регіональному розрізі України у 2024 році

Джерело: сформовано автором на основі [8].

ласті. Така динаміка свідчить про посилення ролі цих територій як нових центрів економічного зростання внаслідок релокації бізнесу, розвитку переробних виробництв та зростання внутрішнього попиту.

Негативна або критично низька динаміка спостерігається у регіонах, що зазнали значних руйнувань і втрат виробничого потенціалу. Зокрема, у Луганській області обсяг реалізованої продукції у 2024 році становив лише 11,4% від рівня 2022 року, а у Херсонській — 46,6%, що суттєво обмежує їхній економічний розвиток та фінансову спроможність. Скорочення частки Донецької області у загальнонаціональному обсязі реалізації також підтверджує глибину економічної деградації прифронтових територій.

Таким чином, аналіз обсягу реалізованої продукції підприємств у регіональному розрізі засвідчує, що ринкові трансформації в Україні супроводжуються концентрацією економічної активності у відносно безпечних регіонах і м. Київ, формуючи асиметричну модель економічного розвитку. Це обґрунтовує необхідність диференційованої регіональної політики, спрямованої на стимулювання виробничої активності та відновлення економічного потенціалу постраждалих територій.

Взаємозв'язок між кількістю діючих підприємств та обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) у регіональному розрізі дозволяє оцінити результативність підприємницької діяльності та рівень економічного розвитку регіонів. Поєднання цих показників дає змогу не лише охарактеризувати масштаб бізнес-активності, а й виявити територіальні відмінності у продуктивності та концентрації економічної діяльності в умовах ринкових трансформацій (рис. 1).

Дані свідчать про суттєву просторову нерівномірність економічної активності. Абсолютним лідером є м. Київ, де за наявності 78 948 підприємств формується понад 6,8 трлн грн обсягу реалізованої продукції,

що значно перевищує показники інших регіонів і підтверджує домінування м. Київ як головного фінансово-економічного центру країни. Високі значення обох показників також характерні для Дніпропетровської, Київської, Львівської, Одеської та Харківської областей, економіки яких вирізняються розвинутою інфраструктурою, диверсифікованою галузевою структурою та високою концентрацією підприємницької діяльності.

Регіони з відносно меншою кількістю підприємств, але помітними обсягами реалізації (зокрема Вінницька, Полтавська, Черкаська області) демонструють вищу середню результативність діяльності підприємств, що свідчить про домінування капіталомістких, експортно орієнтованих виробництв. Натомість Луганська, Херсонська та Донецька області характеризуються критично низькими значеннями обох показників, що є наслідком втрати виробничого потенціалу та обмеженого функціонування бізнесу в умовах воєнних дій.

Розрахований коефіцієнт кореляції між кількістю підприємств і обсягом реалізованої продукції становить 0,9878, що свідчить про надзвичайно тісний прямий зв'язок між цими показниками. Це означає, що зростання кількості діючих підприємств у регіоні майже пропорційно супроводжується збільшенням обсягу реалізованої продукції, підтверджуючи визначальну роль підприємницької активності у формуванні економічного розвитку регіонів. Водночас наявність окремих відхилень від загальної тенденції вказує на вплив галузевої структури, рівня капіталізації та інституційних умов функціонування бізнесу, що потребує подальшого поглибленого аналізу.

На основі співвідношення кількості підприємств та обсягу реалізованої продукції, а також з урахуванням високої кореляції між цими показниками ($r=0,9878$), доцільно здійснити кластеризацію регіонів за рівнем економічного розвитку. Такий підхід дозволяє виділити

Таблиця 3. Кластеризація регіонів України за рівнем економічного розвитку

Група регіонів	Рівень економічного розвитку	Характеристика групи	Регіони
I група	Дуже високий	Надвисока концентрація підприємств і обсягів реалізації; домінування фінансових, управлінських та сервісних функцій; ключовий центр економічної активності	м. Київ
II група	Високий	Значна кількість підприємств і високі обсяги реалізації; диверсифікована галузева структура; регіональні центри економічного зростання	Дніпропетровська, Київська, Львівська, Одеська, Харківська
III група	Середній	Збалансоване співвідношення підприємств і результативності діяльності; стабільна економічна динаміка; орієнтація на переробку та внутрішній ринок	Вінницька, Полтавська, Черкаська, Хмельницька, Івано-Франківська, Тернопільська
IV група	Помірно-низький	Обмежені обсяги реалізації та кількість підприємств; залежність від окремих галузей; наявний, але нереалізований потенціал зростання	Волинська, Житомирська, Рівненська, Сумська, Кіровоградська, Миколаївська, Закарпатська, Чернівецька, Чернігівська
V група	Низький (кризовий)	Критично низька бізнес-активність; значні втрати виробничого потенціалу; суттєвий вплив воєнних дій	Донецька, Луганська, Херсонська, Запорізька

Джерело: сформовано автором на основі [11; 12; 13].

відносно однорідні групи територій і обґрунтувати диференційовану регіональну економічну політику (табл. 3).

Запропоноване групування підтверджує наявність чіткої просторової поляризації економічного розвитку, що узгоджується з високим коефіцієнтом кореляції між кількістю підприємств та обсягом реалізованої продукції ($r=0,9878$). Регіони з високою концентрацією суб'єктів господарювання формують основну частку економічного результату, тоді як кризові території характеризуються системним розривом у відтворенні економічного потенціалу.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Кількість діючих підприємств відіграє визначальну роль у формуванні економічного розвитку регіонів, оскільки між чисельністю суб'єктів господарювання та обсягом реалізованої продукції простежується надзвичайно тісний прямий зв'язок (коефіцієнт кореляції $r=0,9878$). Зростання підприємницької активності супроводжується пропорційним збільшенням обсягів виробництва та реалізації, що свідчить про ключове значення бізнес-середовища як драйвера регіонального економічного зростання в умовах ринкових трансформацій.

Просторовий розподіл кількості підприємств і обсягів реалізованої продукції характеризується суттєвою нерівномірністю. Найвища концентрація економічної активності зосереджена у м. Київ та обмеженій групі регіонів-лідерів, які формують основну частку націо-

нального економічного результату. Така концентрація посилює роль окремих територій як центрів економічного зростання та одночасно поглиблює міжрегіональні диспропорції розвитку.

Регіони із середнім рівнем економічного розвитку характеризуються відносно збалансованим співвідношенням кількості підприємств і результативності їх діяльності, що забезпечує їм стійкість до зовнішніх шоків та адаптацію до змін ринкового середовища. У цих регіонах економічний розвиток ґрунтується на поєднанні переробних виробництв, агропромислового комплексу та внутрішнього споживчого попиту.

Помірно-низький рівень економічного розвитку окремих територій зумовлений обмеженою кількістю підприємств, низькою щільністю бізнес-активності та залежністю від вузького кола галузей. За наявності ресурсного й трудового потенціалу ці регіони потребують активізації підприємницького середовища, інвестиційних стимулів і покращення інституційних умов для прискорення економічного зростання.

Найнижчі показники економічного розвитку притаманні регіонам, що зазнали найбільшого негативного впливу воєнних дій, де скорочення кількості підприємств і обсягів реалізованої продукції обмежує відновлення економічного потенціалу та звужує фінансову базу розвитку. Для таких територій економічне зростання можливе лише за умови поєднання ринкових механізмів із цільовими інструментами державної підтримки.

Подальші наукові розвідки у сфері дослідження впливу ринкових трансформацій на економічний розвиток регіонів доцільно спрямувати на поглиблення аналітичного інструментарію та розширення інформаційної бази оцінювання регіональних процесів. Зокрема, перспективним є включення до аналізу показників продуктивності підприємств, рівня інвестиційної активності, інноваційної спроможності та цифровізації бізнес-процесів, що дозволить комплексніше оцінити якість економічного зростання регіонів, а не лише його кількісні параметри.

Література:

1. Мельник А. Підприємництво на національному та регіональних ринках послуг України: сучасні тенденції та фактори розвитку. Вісник Економіки. 2017. № 1. С. 7—21. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/671> (дата звернення: 22.01.2026).
2. Сторонянська І. З., Нестор О. Ю. Напрями стимулювання підприємницької активності в умовах сучасних викликів: територіальний контекст. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2023. Вип. 3 (161). С. 10—15. <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2023-3-2>.
3. Корольова С. Г., Макалюк І. В. Вплив держави на розвиток підприємництва. Підприємництво та інновації. 2017. № 4. С. 49—55. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/111> (дата звернення: 22.01.2026).
4. Загорський В. С., Кисіль Б. М. Проблеми стимулювання підприємницької діяльності в умовах військо-

вих дій. Ефективність державного управління. 2023. № 3 (76/77). С. 11—18. <https://doi.org/10.36930/507601>.

5. Новик І. Регіональні аспекти розвитку підприємницьких структур в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-41>.

6. Сімків Л., Андрусів У., Купалова Г., Гончаренко Н., Дзьоба О., Юшкевич О. Концентрація підприємницької діяльності в регіонах України в контексті сталого розвитку. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2022. № 3 (44). С. 347—356. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3776>.

7. Линенко А. В. Економічний розвиток регіонів України за рахунок об'єднання підприємств у кооперації. Адміністративно-територіальні vs економічно-просторові кордони регіонів?: матеріали Міжн. наук.-практ. конф. (19—20 берез. 2020 р.) / М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана"; [редкол.: Данилишин Б. М. (голов. ред.) та ін.]. Київ: КНЕУ, 2020. С. 342—349. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/33451> (дата звернення: 22.01.2026).

8. Банк даних. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/explorer> (дата звернення: 22.01.2026).

9. Кобилянська Т., Гринчак Н., Мотузка О. Модель циркулярної економіки в пом'якшенні наслідків зміни клімату в Україні. Society and Security. 2025. № 1 (7). С. 3—16. [https://doi.org/10.26642/sas-2025-1\(7\)-3-16](https://doi.org/10.26642/sas-2025-1(7)-3-16).

10. Ascani A., Crescenzi R., Iammarino S. Regional Economic Development: A Review. 2012. URL: <https://www.ub.edu/searchproject/wp-content/uploads/2012/02/WP-1.3.pdf> (дата звернення: 22.01.2026).

11. Косач І. А., Жаворонок А. В., Дегтярьов А. В. Фінансовий механізм інноваційно-інвестиційного розвитку підприємництва: сучасні аспекти. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2021. Вип. 1. С. 16—22. <https://doi.org/10.54929/pmt-issue1-2021-03>.

12. Холявко Н. І., Жаворонок А. В. Становлення малого і середнього підприємництва у забезпеченні соціально-економічного розвитку національної економіки. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 59-1. С. 62—67. <https://doi.org/10.32843/bses.59-10>.

13. Жаворонок А. Теоретичні основи дослідження класифікації економічних циклів. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. Вип. 4 (28). С. 26—34. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/262432> (дата звернення: 22.01.2026).

References:

1. Melnyk, A. (2017), "Entrepreneurship in the national and regional service markets of Ukraine: current trends and development factors", Visnyk Ekonomiky, vol. 1, pp. 7—21, available at: <https://visnyk.wunu.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/671> (Accessed 22 Jan 2026).

2. Storonyanska, I. Z. and Nestor, O. Y. (2023), "Directions of stimulating entrepreneurial activity under modern challenges: territorial context", Social and Economic Problems of the Modern Period of Ukraine, vol. 3

(161), pp. 10—15. <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2023-3-2>.

3. Korolova, S. H. and Makalyuk, I. V. (2017), "The influence of the state on the development of entrepreneurship", Entrepreneurship and Innovations, vol. 4, pp. 49—55, available at: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/11> (Accessed 22 Jan 2026).

4. Zahorskyi, V. S. and Kysil, B. M. (2023), "Problems of stimulating entrepreneurial activity under military conditions", Efficiency of Public Administration, vol. 3 (76/77), pp. 11—18. DOI: <https://doi.org/10.36930/507601>.

5. Novyk, I. (2023), "Regional aspects of the development of entrepreneurial structures in Ukraine", Economics and Society, vol. 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-41>.

6. Simkiv, L., Andrusiv, U., Kupalova, H., Honcharenko, N., Dzioba, O. and Yushkevych, O. (2022), "Concentration of entrepreneurial activity in the regions of Ukraine in the context of sustainable development", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 3 (44), pp. 347—356. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3776>.

7. Lynenko, A. V. (2020), "Economic development of Ukrainian regions through the consolidation of enterprises into cooperatives", Administratyvno-terytorial'ni vs ekonomichno-prostorovi kordony rehioniv?: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Administrative-territorial vs economic-spatial borders of regions?: materials of the international scientific-practical conference (March 19-20, 2020)], Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv National Economic University named after V. Hetman, Kyiv, Ukraine, pp. 342—349, available at: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/33451> (Accessed 22 Jan 2026).

8. State Statistics Service of Ukraine (2026), "Database", available at: <https://stat.gov.ua/explorer> (Accessed 22 Jan 2026).

9. Kobylynska, T., Hrynychak, N. and Motuzka, O. (2025), "Circular economy model in mitigating the consequences of climate change in Ukraine", Society and Security, vol. 1 (7), pp. 3—16. [https://doi.org/10.26642/sas-2025-1\(7\)-3-16](https://doi.org/10.26642/sas-2025-1(7)-3-16).

10. Ascani A., Crescenzi R. and Iammarino S. (2012), "Regional Economic Development: A Review", available at: <https://www.ub.edu/searchproject/wp-content/uploads/2012/02/WP-1.3.pdf> (Accessed 22 Jan 2026).

11. Kosach, I. A., Zhavoronok, A. V. and Degtiarov, A. V. (2021), "Financial mechanism of innovation and investment development of entrepreneurship: modern aspects", Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia, vol. 1, pp. 16—22. <https://doi.org/10.54929/pmt-issue1-2021-03>.

12. Kholiavko, N. I. and Zhavoronok, A. V. (2020), "Formation of small and medium-sized entrepreneurship in ensuring socio-economic development of the national economy", Prychornomorski ekonomichni studii, vol. 59-1, pp. 62—67. <https://doi.org/10.32843/bses.59-10>.

13. Zhavoronok, A. (2022), "Theoretical foundations of the study of the classification of economic cycles", Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia, vol. 4 (28), pp. 26—34, available at: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/262432> (Accessed 22 Jan 2026).

Стаття надійшла до редакції 22.01.2026 р.

А. А. Петльована,
аспірантка,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0412-8565>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.311

ЕВОЛЮЦІЯ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ТРАКТУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ

L. Petlovana,
Postgraduate student,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

EVOLUTION AND MODERN APPROACHES TO THE INTERPRETATION OF ENVIRONMENTAL INNOVATIONS

Посилення екологічних викликів, поглиблення процесів трансформації економіки та зростання вимог до сталого розвитку зумовлюють необхідність ґрунтовного теоретичного переосмислення ролі екологічних інновацій у системі розвитку агробізнесу. У сучасних умовах екологічні інновації дедалі більше виходять за межі вузького техніко-технологічного трактування і розглядаються як багатовимірне економічне явище, що поєднує технологічні, управлінські, організаційні та інституційні складові.

Метою статті є узагальнення еволюції наукових підходів до трактування екологічних інновацій та обґрунтування сучасних підходів до їх визначення з урахуванням специфіки стратегічного розвитку агробізнесу. Методологічну основу дослідження становлять методи наукового узагальнення, систематизації, логічного аналізу та порівняльного зіставлення підходів вітчизняних і зарубіжних науковців.

У статті систематизовано технологічний, процесний, системний, стратегічний та інституційний підходи до трактування екологічних інновацій і обґрунтовано еволюційний характер зміни наукових уявлень — від реактивного підходу, орієнтованого на мінімізацію екологічної шкоди, до проактивного стратегічного бачення екологічних інновацій як чинника довгострокового розвитку. Доведено, що ізольоване застосування окремих підходів обмежує управлінський потенціал екологічних інновацій, тоді як їх інтеграція створює методологічні передумови для підвищення ефективності стратегічного управління розвитком агропідприємств.

Особливу увагу приділено специфіці реалізації екологічних інновацій в агробізнесі, зумовленій високою залежністю виробничих процесів від природно-кліматичних умов, сезонністю виробництва та обмеженістю ресурсів. Обґрунтовано доцільність застосування системного та стратегічного підходів як базової методологічної основи інтеграції екологічних інновацій у систему стратегічного управління розвитком аграрних підприємств з метою забезпечення їх довгострокової стійкості та інвестиційної привабливості.

The intensification of environmental challenges, the deepening of economic transformation processes, and the strengthening of sustainable development requirements necessitate a comprehensive theoretical reconsideration of the role of environmental innovations in the agribusiness development system. Under contemporary conditions, environmental innovations increasingly go beyond a narrow technical-technological interpretation and are regarded as a multidimensional economic phenomenon that integrates technological, managerial, organizational, and institutional components.

The purpose of the article is to generalize the evolution of scientific approaches to the interpretation of environmental innovations and to substantiate modern approaches to their definition, taking into account the specifics of strategic agribusiness development. The methodological framework of the study is based on methods of scientific generalization, systematization, logical analysis, and comparative assessment of approaches proposed by domestic and foreign scholars.

The article systematizes technological, process-based, systemic, strategic, and institutional approaches to the interpretation of environmental innovations and substantiates the evolutionary nature of changes in scientific views—from a reactive approach focused on minimizing environmental damage to a proactive strategic vision of environmental innovations as a factor of long-term development. It is proved that the isolated application of individual approaches limits the managerial potential of environmental innovations, whereas their integration creates methodological prerequisites for enhancing the effectiveness of strategic management of agricultural enterprise development.

Special attention is paid to the specific features of environmental innovation implementation in agribusiness, determined by the high dependence of production processes on natural and climatic conditions, production seasonality, and resource constraints. The feasibility of applying systemic and strategic approaches as a fundamental methodological basis for integrating environmental innovations into the strategic management system of agricultural enterprises in order to ensure their long-term sustainability and investment attractiveness is substantiated.

Ключові слова: екологічні інновації, стратегічне управління, агробізнес, сталий розвиток, інноваційний розвиток.

Key words: environmental innovations, strategic management, agribusiness, sustainable development, innovative development.

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

Сучасні тенденції розвитку агробізнесу характеризуються зростанням вимог до екологічної відповідальності виробництва та необхідністю забезпечення збалансованого використання природних ресурсів. У цих умовах екологічні інновації набувають статусу важливого чинника стратегічного розвитку агропідприємств, оскільки вони сприяють підвищенню ефективності господарської діяльності та формуванню довгострокової стійкості аграрного сектору.

Разом із тим, практика свідчить, що управління екологічними інноваціями в агробізнесі часто не має системного характеру та не інтегрується повною мірою в загальну стратегію розвитку підприємств. Зосередження управлінських рішень переважно на досягненні короткострокових економічних результатів обмежує можливість використання екологічних інновацій як інструменту досягнення стратегічних цілей.

З наукової точки зору це виявляється у недостатній сформованості стратегічних підходів до управління екологічними інноваціями з урахуванням специфіки аграрного виробництва та принципів сталого розвитку. У практичному вимірі зазначена проблема зумовлює необхідність розроблення та впровадження таких управлінських рішень, які забезпечували б узгодження екологічних, економічних і соціальних цілей розвитку агропідприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців екологічні інновації розглядаються з позицій стратегічного управління, сталого розвитку та формування довгострокових конкурентних переваг підприємств. Так, J. Horbach і C. Rammer акцентують увагу на ролі екологічних інновацій як ключового чинника енергетичного переходу та підвищення ресурсної ефективності, розглядаючи їх як складову стратегічної адаптації підприємств до структурних змін економіки. Вод-

ночас у їхніх дослідженнях переважає технологічний вимір екологічних інновацій, тоді як управлінські механізми інтеграції екологічних рішень у стратегії розвитку агропідприємств залишаються недостатньо систематизованими [5].

K. Rennings трактує екологічні інновації як інструмент підвищення екологічної та економічної ефективності, наголошуючи на взаємозв'язку між екологічною відповідальністю та конкурентоспроможністю. Автор підкреслює значення ринкових та регуляторних стимулів у формуванні інноваційної активності підприємств, однак не приділяє достатньої уваги галузевій специфіці аграрного виробництва [9].

У документах міжнародних організацій, зокрема FAO та OECD, екологічні інновації розглядаються як ключовий інструмент забезпечення сталого розвитку аграрного сектору та підвищення його кліматичної стійкості. Основний акцент робиться на необхідності інтеграції інноваційних рішень у державну політику та систему стратегічного управління агробізнесом, що підкреслює значущість інституційного підходу до аналізу екологічних інновацій [4; 7].

У працях вітчизняних учених екологічні інновації здебільшого досліджуються в контексті проблеми інноваційного розвитку аграрних підприємств та екологічної модернізації виробництва. Зокрема, В. Г. Андрійчук розглядає інноваційний розвиток аграрних підприємств як основу підвищення ефективності використання ресурсів і адаптації до зовнішніх викликів, при цьому екологічна складова інтегрується у загальну стратегію розвитку без її виокремлення як самостійного об'єкта стратегічного управління [1].

Б. В. Буркинський та Л. Є. Купінець акцентують увагу на ролі екологічних інновацій у забезпеченні сталого розвитку економіки, підкреслюючи значення державного регулювання та стимулювання екологічно орієнтованої діяльності.

Водночас у їхніх дослідженнях основна увага приділяється макроекономічному рівню, тоді як особливості стратегічного управління екологічними інноваціями на рівні агропідприємств залишаються недостатньо систематизованими [2].

Узагальнення наукових підходів свідчить про те, що більшість досліджень зосереджена на окремих технологічних, економічних або інституційних аспектах екологічних інновацій, без їх комплексного поєднання зі стратегічним управлінням розвитком агропідприємств. Це зумовлює наявність розбіжностей у трактуванні екологічних інновацій та недостатню опрацьованість підходів до оцінки їх ефективності у стратегічному контексті. Це зумовлює необхідність систематизації еволюції наукових поглядів та формування комплексного бачення екологічних інновацій з урахуванням економічних, екологічних і управлінських аспектів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є узагальнення еволюції наукових підходів до трактування екологічних інновацій та обґрунтування сучасних підходів до їх визначення в умовах трансформації економіки. У статті систематизовано наукові погляди вітчизняних і зарубіжних дослідників

щодо сутності екологічних інновацій та виокремлено ключові ознаки, що характеризують їх сучасне розуміння.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У науковій літературі трактування екологічних інновацій зазнало суттєвої еволюції, що відображає зміну підходів до поєднання економічного розвитку та екологічних обмежень. Перші дослідження зосереджувалися переважно на техніко-технологічному аспекті екологічних інновацій, розглядаючи їх як засоби зменшення негативного впливу виробництва на довкілля шляхом упровадження ресурсозберігаючих технологій та очисного обладнання [5—6].

У межах початкового етапу формування наукових уявлень екологічні інновації переважно розглядалися як інструмент реагування на негативні екологічні наслідки господарської діяльності. Такий підхід був зумовлений домінуванням індустриальної моделі економічного розвитку, у якій пріоритет надавався зростанню обсягів виробництва, тоді як екологічні аспекти розглядалися як вторинні або похідні. У цьому контексті екологічні інновації виконували компенсаторну функцію, спрямовану на мінімізацію шкоди довкіллю без істотного перегляду загальної логіки функціонування підприємств.

Зосередження уваги виключно на техніко-технологічних рішеннях обмежувало потенціал екологічних інновацій, оскільки не враховувало управлінські, організаційні та інституційні чинники, що визначають характер і масштаби їх впровадження. У результаті екологічні інновації часто мали фрагментарний характер і не інтегрувалися в систему стратегічного управління підприємствами. Це особливо характерно для аграрного сектору, де технологічні нововведення без належної управлінської підтримки не забезпечують довгострокового ефекту.

Поступове усвідомлення обмеженості техніко-технологічного підходу сприяло формуванню комплексного бачення екологічних інновацій як елементу трансформації економічних систем і управлінських практик.

Таким чином, еволюція наукових підходів до трактування екологічних інновацій відображає перехід від локального, реактивного підходу до системного і проактивного розуміння їх ролі у забезпеченні сталого розвитку. Це створило методологічні передумови для подальшого розширення змісту поняття екологічних інновацій та інтеграції їх у стратегічні моделі управління розвитком підприємств, зокрема в агробізнесі.

З позицій стратегічного управління екологічні інновації розглядаються як важливий чинник формування довгострокових конкурентних переваг підприємств. Науковці наголошують, що впровадження екологічно орієнтованих інновацій позитивно впливає на інвестиційну привабливість, сприяє зниженню виробничих витрат у довгостроковій перспективі та забезпечує відповідність зростаючим вимогам екологічного регулювання [10; 12]. У цьому контексті екологічні інновації набувають стратегічного значення, особливо для підприємств аграрної сфери.

Узагальнення наукових підходів дозволяє виокремити кілька основних напрямів трактування екологічних інновацій. Технологічний підхід зосереджується на впровадженні нових або вдосконалених технологій, спрямованих на зменшення негативного впливу на довкілля [1; 2].

З позиції технологічного підходу екологічні інновації трактуються як сукупність нових або вдосконалених технічних рішень, спрямованих на зменшення негативного впливу виробничої діяльності на навколишнє природне середовище. До таких інновацій належать ресурсо- та енергозберігаючі технології, екологічно безпечні виробничі процеси, сучасне очисне обладнання, а також технології повторного використання відходів і зниження викидів забруднюючих речовин [1; 2].

У контексті аграрного виробництва технологічний підхід має особливе значення, оскільки агробізнес безпосередньо взаємодіє з природними ресурсами та екосистемами. Використання екологічно орієнтованих технологій у сільському господарстві сприяє підвищенню ефективності використання земельних, водних і енергетичних ресурсів, зменшенню деградації ґрунтів, скороченню обсягів забруднення довкілля та підвищенню екологічної безпеки аграрного виробництва.

Обмеження технологічного підходу полягають у його зосередженості переважно на окремих технічних рішеннях без належного урахування організаційних, управлінських та стратегічних аспектів діяльності підприємства. Впровадження навіть сучасних екологічно орієнтованих технологій саме по собі не гарантує досягнення довгострокових цілей сталого розвитку за відсутності відповідної системи управління та стратегічного бачення. У результаті екологічні інновації можуть мати локальний або фрагментарний характер і не забезпечувати комплексного ефекту для розвитку агробізнесу.

Зазначені обмеження технологічного підходу зумовили формування процесного підходу, з погляду якого акцент переноситься з окремих технічних рішень на трансформацію управлінських і виробничих процесів.

Відповідно до процесного підходу екологічні інновації розглядаються як чинник трансформації ключових виробничих і управлінських процесів підприємства. Такий підхід передбачає екологізацію планування, організації, контролю та координації діяльності агробізнесу, що дозволяє інтегрувати екологічні цілі у повсякденну господарську практику.

Особливого значення процесний підхід набуває в агробізнесі, де ефективність виробничих процесів значною мірою залежить від природно-кліматичних умов, сезонності виробництва та обмеженості ресурсів. У цих умовах екологічні інновації, впроваджені на рівні процесів, сприяють зниженню ресурсних втрат, оптимізації виробничих циклів і підвищенню адаптивності підприємств до зовнішніх викликів.

Обмеження процесного підходу зумовлені його залежністю від рівня управлінської узгодженості та наявності відповідних компетенцій персоналу. За відсутності чітко сформованих стратегічних орієнтирів екологіза-

ція окремих процесів може не забезпечувати системних змін у діяльності агробізнесу і досягнення довгострокових цілей розвитку агробізнесу.

Системний підхід до трактування екологічних інновацій передбачає їх розгляд як складової цілісної системи розвитку підприємства, у якій інтегруються екологічні, екологічні та соціальні цілі. У цьому контексті екологічні інновації не обмежуються окремими технологічними чи процесними змінами, а формують комплексну модель екологізації господарської діяльності агробізнесу.

У контексті системного підходу екологічні інновації розглядаються як елемент механізму забезпечення сталого розвитку, що інтегрує виробничі, управлінські та інституційні складові. Це дає змогу забезпечити узгодженість екологічних рішень із стратегічними цілями агробізнесу, підвищити ефективність управління ресурсами та зменшити екологічні ризики у довгостроковій перспективі.

Разом із тим, реалізація системного підходу до управління екологічними інноваціями в агробізнесі супроводжується певними обмеженнями. Зокрема, його впровадження потребує високого рівня координації управлінських рішень, наявності аналітичного забезпечення та сформованої управлінської культури. За відсутності таких передумов системний підхід може залишатися декларативним і не трансформуватися у дієвий інструмент розвитку.

У контексті агробізнесу системний підхід має особливу цінність, оскільки дозволяє врахувати взаємозв'язок між природно-ресурсним потенціалом, економічними результатами та соціальними наслідками господарської діяльності. Його застосування створює методологічну основу для формування узгодженої моделі управління екологічними інноваціями, орієнтованої на забезпечення довгострокової стійкості агробізнесу. Стратегічний підхід трактує екологічні інновації як інструмент реалізації довгострокових стратегій розвитку та підвищення конкурентоспроможності [7; 8].

Стратегічний підхід передбачає розгляд екологічних інновацій як складової стратегічного потенціалу підприємства, що забезпечує його адаптацію до змін зовнішнього середовища та формування довгострокових конкурентних переваг. Для агробізнесу це означає перехід від ситуативного впровадження екологічних рішень до системного вклюдження екологічних інновацій у стратегії розвитку, інвестиційні програми та механізми корпоративного управління. Такий підхід дозволяє узгодити екологічні цілі з економічними інтересами підприємств та вимогами сталого розвитку.

У контексті агробізнесу поєднання системного та стратегічного підходів до трактування екологічних інновацій набуває особливого значення. Це пов'язано з високою залежністю аграрного виробництва від природно-кліматичних умов, обмеженістю ресурсів та посиленням екологічних вимог з боку держави й міжнародних ринків. Інтеграція екологічних інновацій у систему стратегічного управління дозволяє агробізнесу не лише мінімізувати екологічні ризики, а й формувати стійкі конкурентні переваги, підвищувати інвестиційну привабливість та забезпечувати відповідність принципам

сталого розвитку. Таким чином, екологічні інновації доцільно розглядати як складову довгострокової стратегії розвитку агробізнесу, а не як ізольовані або ситуативні управлінські рішення.

Водночас стратегічний підхід до управління екологічними інноваціями має низку обмежень, пов'язаних із високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища та довгостроковим характером інноваційних рішень. Для агропідприємств це означає необхідність поєднання стратегічного планування з гнучкими управлінськими механізмами.

Інституційний підхід наголошує на ролі державної політики, нормативно-правового забезпечення та міжнародних стандартів у стимулюванні екологічних інновацій [9].

Обмеження інституційного підходу полягають у залежності впровадження екологічних інновацій від стабільності нормативно-правового середовища та ефективності механізмів державної підтримки. Непослідовність екологічної політики або обмеженість фінансових стимулів може стримувати інноваційну активність агропідприємств.

Важливо зазначити, що кожен із наведених підходів відображає окремий аспект розуміння екологічних інновацій, однак їх ізольоване застосування не дозволяє повною мірою врахувати складність та багатовимірність інноваційних процесів в агробізнесі. Технологічний і процесний підходи забезпечують переважно операційний рівень екологізації діяльності, тоді як системний та стратегічний підходи формують основу для довгострокового управління розвитком підприємств. Інституційний підхід, своєю чергою, створює зовнішні умови та стимули для впровадження екологічних інновацій, визначаючи межі та правила їх реалізації.

Таким чином, у сучасних умовах доцільним є інтегроване використання зазначених підходів, що дозволяє розглядати екологічні інновації не лише як сукупність окремих рішень, а як елемент цілісної системи стратегічного управління розвитком агропідприємств. Саме така інтеграція створює передумови для досягнення сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та адаптації агробізнесу до змін зовнішнього середовища.

З огляду на різноспрямованість наукових підходів до трактування екологічних інновацій виникає потреба в їх узагальненні та порівняльному аналізі. Така систематизація дозволяє не лише структурувати існуючі наукові погляди, а й оцінити їх управлінський потенціал у контексті стратегічного розвитку агробізнесу.

Систематизація зазначених підходів подана в табл. 1, що дозволяє узагальнити їх ключові характеристики та визначити їх значення для розвитку агробізнесу.

Запропонована систематизація наукових підходів дозволяє комплексно оцінити зміст екологічних інновацій та обґрунтувати доцільність їх використання як інструменту стратегічного управління розвитком агропідприємств. Разом із тим, застосування наведених підходів у сфері агробізнесу має низку особливостей, зумовлених специфікою аграрного виробництва, що обумовлює необхідність окремого розгляду умов реалізації екологічних інновацій у даному секторі.

Таблиця 1. Класифікація наукових підходів до трактування екологічних інновацій

Підхід	Характеристика	Основний акцент
Технологічний	Екологічні інновації як нові або вдосконалені технології	Зниження негативного впливу на довкілля
Процесний	Зміни у виробничих та управлінських процесах	Екологізація діяльності
Системний	Інтеграція економічних, екологічних і соціальних складових	Сталий розвиток
Стратегічний	Інструмент реалізації довгострокових стратегій	Конкурентні переваги
Інституційний	Вплив регуляторного та інституційного середовища	Державна політика, стандарти

Джерело: сформовано автором на основі [1; 9].

Реалізація екологічних інновацій в агробізнесі має низку особливостей, зумовлених специфікою аграрного виробництва, його високою залежністю від природно-кліматичних умов, сезонністю виробничих процесів та обмеженістю природних ресурсів. На відміну від промислових галузей, агробізнес безпосередньо взаємодіє з екосистемами, що підвищує значущість екологічних чинників у процесі прийняття управлінських рішень.

Однією з ключових особливостей є тісний взаємозв'язок екологічних інновацій із забезпеченням відтворення природно-ресурсного потенціалу. Впровадження екологічно орієнтованих технологій у сільському господарстві спрямоване не лише на зниження негативного впливу на довкілля, а й на збереження родючості ґрунтів, раціональне використання водних ресурсів та підтримання біорізноманіття. У цьому контексті екологічні інновації виступають чинником підвищення довгострокової продуктивності аграрного виробництва.

Важливою особливістю агробізнесу є також обмеженість фінансових ресурсів значної частини агропідприємств, що ускладнює впровадження капіталомістких екологічних інновацій. Це зумовлює необхідність поєднання технологічних рішень із організаційними та управлінськими інноваціями, які не потребують значних інвестицій, але дозволяють підвищити ефективність використання ресурсів і знизити екологічні ризики.

У процесі впровадження екологічних інновацій в агробізнесі суттєву роль відіграє державна політика та інституційне середовище. Система екологічних стандартів, механізми державної підтримки, податкові стимули та вимоги міжнародних ринків формують зовнішні умови, що впливають на мотивацію агропідприємств до екологізації діяльності. У зв'язку з цим ефективність екологічних інновацій значною мірою залежить від узгодженості стратегічних рішень підприємств із регуляторними вимогами та інституційними обмеженнями.

З позицій стратегічного управління екологічні інновації в агробізнесі доцільно розглядати як інструмент забезпечення довгострокової стійкості розвитку. Їх інтеграція у стратегії розвитку агропідприємств сприяє підвищенню інвестиційної привабливості, зниженню виробничих ризиків та формуванню позитивного екологічного іміджу на внутрішніх і зовнішніх ринках. Таким чином, специфіка агробізнесу зумовлює необхідність комплексного підходу до впровадження екологічних інновацій, що поєднує технологічні, процесні, системні та стратегічні управлінські рішення.

Отже, еволюція та сучасні підходи до трактування екологічно спрямованих інновацій свідчать про поступовий перехід від вузького технологічного розуміння до комплексного стратегічного бачення. Такий підхід є особливо важливим для агробізнесу, де екологічні інновації виступають не лише інструментом зниження екологічних ризиків, а й чинником підвищення інвестиційної ефективності та стійкості розвитку підприємств.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті узагальнено еволюцію наукових підходів до трактування екологічних інновацій та обґрунтовано їх сучасне розуміння як багатовимірною економічного явища, що інтегрує технологічні, управлінські, організаційні та інституційні складові. Встановлено, що трансформація наукових поглядів від вузького техніко-технологічного трактування до системного та стратегічного бачення екологічних інновацій відображає об'єктивні зміни у пріоритетах розвитку агробізнесу в умовах посилення екологічних обмежень, трансформації економіки та зростання вимог до сталого розвитку.

Систематизація наукових підходів дозволила виокремити технологічний, процесний, системний, стратегічний та інституційний підходи до трактування екологічних інновацій і визначити їх управлінський потенціал у контексті стратегічного розвитку агропідприємств. Доведено, що домінування окремих підходів без їх узгодження обмежує можливості ефективного управління екологічними інноваціями, тоді як інтегроване застосування зазначених підходів створює методологічну основу для формування цілісної системи стратегічного управління розвитком агробізнесу.

Обґрунтовано, що для аграрного сектору, який характеризується високою залежністю від природно-кліматичних умов, сезонністю виробничих процесів та обмеженістю ресурсів, екологічні інновації доцільно розглядати не лише як інструмент мінімізації негативного впливу на довкілля, а як стратегічний чинник підвищення ефективності використання ресурсів, адаптивності підприємств до зовнішніх викликів та формування їх довгострокових конкурентних переваг. У цьому контексті екологічні інновації набувають інвестиційного значення, оскільки сприяють зниженню ризиків, підвищенню стійкості бізнес-моделей та зростанню інвестиційної привабливості агропідприємств.

Доведено, що інтеграція екологічних інновацій у систему стратегічного управління розвитком агропідприємств забезпечує узгодження екологічних, економічних і соціальних цілей, створює передумови для переходу від реактивних екологічних рішень до проактивної моделі сталого розвитку агробізнесу та підвищує ефективність управлінських рішень у довгостроковій перспективі.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі пов'язані з розробленням методичних підходів до оцінювання ефективності стратегічного управління екологічними інноваціями з урахуванням економічних, екологічних та соціальних результатів, а також із формуванням прикладних моделей інтеграції екологічних інновацій у систему стратегічного планування розвитку аг-

ропідприємств в умовах зростання інвестиційної та екологічної невизначеності.

Література:

1. Андрійчук В. Г. Стратегічний розвиток аграрних підприємств: монографія. Київ: КНЕУ, 2020. 420 С.
2. Буркинський Б. В., Купінець Л. Є. Екологічні інновації в економіці України: монографія. Одеса, 2021. 240 С.
3. European Commission. Sustainable Agriculture and Innovation. Brussels: European Commission, 2024. 85 p.
4. FAO. Innovation in Agriculture for Sustainable Development. Rome: FAO, 2021. 160 p.
5. Horbach J., Rammer C. Energy transition and eco-innovation. Research Policy. 2021. Vol. 50, No. 5. p. 1—15.
6. Melnyk L. Environmental innovation and sustainable development. Sustainability. 2023. p. 1—12.
7. OECD. Eco-Innovation in Agriculture: Enabling Sustainable Transitions. Paris: OECD Publishing, 2022. 120 p.
8. Porter M. E., Kramer M. Creating shared value. Harvard Business Review. 2019. p. 1-17.
9. Rennings K. Eco-innovation and competitiveness: theory and evidence. Ecological Economics. 2020. Vol. 173. p. 1—10.
10. Shubravskaya O. V. Інноваційний розвиток аграрного сектору. Економіка АПК. 2022. № 2. С. 15—23.
11. UNEP. Green Innovation and Sustainable Growth. Nairobi: UNEP, 2022. 90 p.
12. World Bank. Transforming Agriculture for Climate Resilience. Washington: World Bank, 2023. 150 p.

References:

1. Andriychuk, V.G. (2020), Strategic development of agricultural enterprises, KNEU, Kyiv, Ukraine.
 2. Burkynskyi, B.V. and Kupinets, L.Ye. (2021), Environmental innovations in the economy of Ukraine, Odessa, Ukraine.
 3. European Commission (2024), Sustainable Agriculture and Innovation, Brussels, Belgium.
 4. FAO (2021), Innovation in Agriculture for Sustainable Development, Rome.
 5. Horbach, J. and Rammer, C. (2021), "Energy transition and eco-innovation", Research Policy, vol. 50, no. 5 pp. 1—12.
 6. Melnyk, L. (2023), "Environmental innovation and sustainable development", Sustainability, pp. 1—12.
 7. OECD (2022), Eco-Innovation in Agriculture: Enabling Sustainable Transitions, OECD Publishing, Paris, France.
 8. Porter, M.E. and Kramer, M. (2019), "Creating shared value", Harvard Business Review, pp. 1-17.
 9. Rennings, K. (2020), "Eco-innovation and competitiveness: Theory and evidence", Ecological Economics, vol. 173.
 10. Shubravskaya, O.V. (2022), "Innovative development of the agricultural sector", Economics of Agro-Industrial Complex, vol. 2 pp. 15—23.
 11. UNEP (2022), Green Innovation and Sustainable Growth, Nairobi, Kenya.
 12. World Bank (2023), Transforming Agriculture for Climate Resilience, Washington, DC, USA.
- Стаття надійшла до редакції 25.01.2026 р.*

А. А. Грегоращук,
аспірант, Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2556-401X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.317

СИСТЕМНА ОРГАНІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНОГО СТРАХУВАННЯ: ТЕОРЕТИЧНА КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ТА СТРУКТУРНІ КОМПОНЕНТИ

А. Hrehorashchuk,
Postgraduate student, West Ukrainian National University

SYSTEMIC ORGANIZATION OF SOCIAL INSURANCE: THEORETICAL
CONCEPTUALIZATION AND STRUCTURAL COMPONENTS

У статті досліджено багатогранну природу сутності системи соціального страхування, що дозволяє трактувати її одночасно як багатоаспектну фінансово-регуляторну архітектуру, систему законодавчо закріплених прав і гарантій, модель паритетного партнерства та соціальної відповідальності суб'єктів. Ідентифіковано ключові ознаки такої системи. Доведено, що у процесі історичної еволюції система соціального страхування сформувала специфічні функціональну та організаційну архітектури.

Здійснено структурування системи соціального страхування за формою організації управління соціальними ризиками, що дозволило виокремити державну, недержавну та змішану моделі її функціонування. З огляду на наявні в національній практиці інституційні розриви між публічним та приватним секторами, обґрунтовано, що перспективний розвиток системи пов'язаний із впровадженням державно-приватної (змішаної) моделі, яка базується на синергії публічних гарантій та приватних накопичувальних механізмів. Доведено, що така інтеграція забезпечує не лише диверсифікацію джерел фінансування, а й створює інституційне підґрунтя для формування потужних інвестиційних ресурсів, необхідних для системного відновлення людського капіталу. Підкреслено, що ефективність функціонування системи соціального страхування детермінується збалансованістю взаємодії між основними та забезпечуючими суб'єктами, а також стабільністю багатоканального ресурсного забезпечення.

The article explores the multidimensional nature of the social insurance system, interpreting it simultaneously as a complex financial and regulatory architecture, a system of legally enshrined rights and guarantees, and a model of parity partnership and social responsibility. The key features identified include multi-subjectivity, interactivity, a multi-level and hybrid financial model, economic determination, institutional autonomy, a focus on the expanded reproduction of human capital, and the accumulation of long-term investment resources. It is proven that through historical evolution, the social insurance system has developed specific functional and organizational architectures. These vary across national models depending on the concentration of managerial powers, the centralization of financial resources, and the intensity of state intervention in insurance relations.

The study structured the social insurance system according to the form of organization of social risk management, which made it possible to distinguish between state, non-state and mixed models of its functioning. Given the institutional gaps between the public and private sectors in national practice, it is substantiated that the system's development is linked to a public-private (mixed) model based on the synergy of public guarantees and private accumulation mechanisms. Such integration not only ensures the diversification of funding sources but also creates an institutional basis for generating investment resources necessary for the systemic restoration of human capital. This allows for the transformation of the insurance architecture from a model of passive budget maintenance into a dynamic financial ecosystem capable of effectively mitigating external and internal shocks and ensuring long-term social sustainability. It is proposed to differentiate the subject composition of the national social insurance system (in terms of its forms) into main (functionally-defining) and supporting (institutionally-sustaining) participants. It is emphasized that the system's effectiveness is determined by the balanced interaction between them, as well as the stability of multi-channel resource provision.

Ключові слова: соціальне страхування, система соціального страхування, соціальні ризики, фінансово-регуляторна архітектура, змішана модель соціального страхування, державно-приватне партнерство, соціальна стійкість.

Key words: social insurance, social insurance system, social risks, financial and regulatory architecture, mixed social insurance model, public-private partnership, social sustainability.

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

У сучасній архітектурі суспільних відносин соціальне страхування посідає ключове місце, виступаючи фундаментальним інструментом мінімізації ризиків та зміцнення стабільності держави. В умовах перманентної глобальної нестабільності, трансформації ринків праці та демографічних викликів розбудова ефективної системи соціального захисту стає стратегічним пріоритетом державної політики. Водночас традиційна концепція страхування, що ґрунтується на спрощених механізмах накопичення та перерозподілу ресурсів, виявляється інституційно недостатньою. Невідповідність між застарілими теоретичними моделями та динамічними реаліями взаємодії суб'єктів страхових відносин створює інституційні розриви та фінансові дисбаланси.

Потреба у забезпеченні фінансової стійкості фондів диктує необхідність переходу до системної організації цієї сфери. Саме тому актуалізується завдання комплексної концептуалізації соціального страхування як цілісної ієрархічної системи. Це передбачає переосмислення її структурних компонентів та логіки їхньої взаємодії для формування адаптивної моделі, здатної оперативного реагувати на сучасні виклики та загрози й гарантувати стабільне виконання державою своїх зобов'язань.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-прикладні аспекти функціонування системи соціального страхування перебувають у центрі уваги широкого кола науковців. Значний внесок у дослідження сутності та механізмів розвитку цієї сфери, а також обґрунтування шляхів її удосконалення зробили такі вітчизняні вчені, як: В. О. Безугла, О. В. Димніч, Д. М. Загірняк, О. П. Кириленко, О. П. Коваль, В. І. Надрага, Л. Г. Стожок, В. С. Толуб'як, Л. П. Шаповал та ін. Особливості діяльності страхових фондів у міжнародному контексті та специфіку пенсійного забезпечення в межах солідарної системи ґрунтовно проаналізували В. М. Андріїв, О. Л. Кучма, Л. М. Сінцова, І. М. Федорович. Віддаючи належне існуючим напрацюванням та не применшуючи їхньої наукової вагомості, слід констатувати, що в сучасній економічній думці спостерігається відсутність уніфікованого концептуального підходу до розуміння системи соціального страхування. Це призводить до поліаспектності дефініцій та фрагментарного сприйняття її компонентів. Зокрема, поза увагою дослідників часто залишається обґрунтування цілісної ієрархічної структури системи та внутрішньої логіки взаємодії її суб'єктів, що є критично важливим для побудови ефективної та фінансово стійкої моделі управління соціальними ризиками.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування системної організації соціального страхування та структурування взаємодії суб'єктів страхових відносин для підвищення фінансової стійкості системи та ефективності управління соціальними ризиками.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Еволюційний розвиток інститутів соціального страхування призводить до формування в кожній країні специфічної системи, архітектура якої базується на динамічному поєднанні класичних страхових принципів із механізмами соціальної політики держави та державного регулювання. Попри розбіжності в інституційній побудові та ступені державного втручання, такі системи мають єдину цільову домінанту — забезпечення надійного страхового захисту застрахованих осіб від впливу деструктивних соціальних ризиків.

Разом з тим, огляд і аналіз сучасної наукової літератури свідчить про відсутність уніфікованого підходу до розуміння сутності системи соціального страхування. Різноманіття дефініцій зумовлене поліаспектністю самої системи, яка одночасно розглядається дослідниками крізь призму фінансових відносин, правових норм та соціальних гарантій. Така наукова дискусія підкреслює складну внутрішню природу страхових відносин, де кожен із підходів розкриває специфічну межу їх функціонування.

Зокрема, критичне осмислення вітчизняного досвіду вказує на суттєву трансформацію класичних засад соціального страхування. Так, на думку В. І. Надраги, "сучасна система соціального страхування в Україні за своїм змістом не є страховою в класичному розумінні, оскільки зберігає і виконує функції соціального забезпечення (допомоги)" [5, с. 102]. Ключовими ознаками такої невідповідності є відсутність науково обґрунтованої кореляції між розміром страхових внесків та імовірністю настання соціальних і професійних ризикових подій, сукупністю законодавчо визначених прав і гарантій таких суб'єктів як страхувальники та застраховані особи. Це супроводжується інституційним відстороненням страхувальників та застрахованих осіб від управління страховими фондами, що нівелює принципи паритетності соціального діалогу.

Зважаючи на викладене, погоджуємось із твердженням науковця, що система потребує ґрунтовної модифікації шляхом модернізації механізму надання страхових виплат і соціальних послуг, "удосконалення політики диференційованих страхових тарифів та впровадження економічних стимулів для роботодавців щодо профілактики виробничих ризиків" [5, с. 103]. На нашу думку, реалізація зазначених заходів дозволить підвищити адаптивність національної системи соціального страхування до нових трудових і безпекових викликів, забезпечуючи не лише соціальний захист, а й стратегічне збереження людського капіталу в умовах ринкової нестабільності.

О. П. Коваль, визначаючи фундаментальні критерії розмежування соціального страхування і соціальної допомоги, під системою соціального страхування розгля-

дає "сукупність інституцій та відносин, що забезпечують захист громадян від соціальних ризиків на засадах платності, солідарності й еквівалентності відшкодування" [4, с. 94]. Згідно з цією концепцією, втрата будь-якої з ознак позбавляє соціальний інститут його страхової природи незалежно від того, якими за формою власності — державними чи приватними — є інституції, що здійснюють адміністрування страхових відносин. Це означає, що статус страхової системи детермінується не суб'єктом управління, а неухильним дотриманням тріади принципів (платності, солідарності та еквівалентності), що дозволяє чітко розмежувати механізми соціального страхування від програм соціальної допомоги, які базуються на бюджетному фінансуванні та не передбачають попередньої акумуляції внесків застрахованими особами.

Слушним у контексті дослідження є тлумачення системи соціального страхування, запропоноване О. В. Димніч. Автор розглядає її як "законодавчо впорядковану систему фінансових відносин між державою (в особі уряду) та суспільством (в особі платників страхових внесків) з приводу формування та використання на засадах державно-приватного партнерства цільових страхових фондів, призначених для захисту майнових інтересів працездатного населення у зв'язку з втратою заробітної плати (основного джерела трудових доходів) внаслідок дії соціальних ризиків" [3, с. 85]. Такий підхід дає підстави інтерпретувати систему соціального страхування як складну фінансово-регуляторну архітектуру, що базується на засадах державно-приватного партнерства та цільовому акумулюванні ресурсів для інституційного захисту майнових інтересів працюючого населення від детермінованих соціальних ризиків. Зазначена дефініція створює теоретичне підґрунтя для аргументації необхідності стимулювання приватних страхових ініціатив. Якщо система — це "фінансові відносини на засадах партнерства", то розвиток недержавних пенсійних фондів та добровільного медичного страхування є логічним продовженням цієї партнерської моделі, що дозволяє забезпечити раціональний розподіл і диверсифікацію соціальних ризиків між державними інституціями та суб'єктами приватного капіталу.

У межах суб'єктно-орієнтованого підходу Л. Г. Стожок характеризує систему соціального страхування як багатокомпонентну структуру, що базується на взаємодії та взаємному впливі ключових учасників. Згідно з позицією дослідниці, зазначена система "передбачає наявність суб'єктів — держави, роботодавців, профспілок, найманих працівників, цільових фондів, страхових компаній, закладів, які здійснюють надання соціальних послуг, які, незважаючи на виконання конкретно покладених на них функцій в обов'язковому порядку, взаємодіють між собою" [12, с. 428—429]. Така багатосуб'єктна природа соціального страхування підтверджує, що ефективність системи залежить не лише від державних інституцій, а й від активного залучення приватних страхових компаній та недержавних пенсійних фондів як рівноправних партнерів у наданні соціальних послуг. Автор підкреслює, що цілісність системи забезпечується саме взаємодією цих суб'єктів при виконанні ними специфічних функцій.

Попри відсутність у вітчизняному правовому полі прямого трактування поняття "система соціального

страхування", Законами України "Основи законодавства України про загальнообов'язкове державне соціальне страхування" та "Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування" закладено фундаментальні засади для її функціонування. Зокрема, змістове наповнення такої системи розкривається через категорію загальнообов'язкового державного соціального страхування, яке визначено в законодавчих та правових актах [6—7].

Така законодавча інтерпретація підтверджує системний характер соціального страхування, за якого реалізація прав на отримання страхових виплат і гарантій стає можливою виключно за умови настання визначених законом страхових випадків та безпосередньо залежить від фінансової спроможності фондів і обов'язку сплати страхових внесків.

На основі ґрунтовного аналізу наукових концепцій та чинної нормативно-правової бази, систему соціального страхування пропонуємо розглядати як багатоаспектну фінансово-регуляторну архітектуру, побудовану на засадах паритетності та солідарної відповідальності суб'єктів (держави, роботодавців та застрахованих осіб), функціонування якої забезпечується через синергію взаємодії учасників та профільних інституцій з метою цільового акумулювання ресурсів для інституційного захисту майнових інтересів застрахованих осіб (шляхом заміщення втраченого ними доходу), відтворення людського капіталу в умовах настання детермінованих соціальних ризиків та стимулювання сталого соціально-економічного розвитку країни.

На основі сформульованого визначення виокремимо ключові ознаки системи соціального страхування, до яких, на нашу думку, належать:

1) багатосуб'єктність та інтерактивність. Система функціонує як складний механізм взаємодії держави, роботодавців, застрахованих осіб та фінансових інституцій, що забезпечує її високу адаптивність до динамічних змін на ринку праці;

2) багаторівневність та гібридність фінансової моделі — передбачає синергію солідарного та накопичувального рівнів страхового захисту. В межах зазначеної моделі держава гарантує базові соціальні стандарти, тоді як приватний сектор через механізми державно-приватного партнерства (недержавні пенсійні фонди, добровільне медичне страхування тощо) забезпечує умови для підвищення рівня індивідуального страхового захисту;

3) економічна детермінація та еквівалентність. Дана ознака встановлює пряму залежність обсягу страхових виплат і супутніх соціальних послуг від розміру сплачених страхових внесків та ступеня соціального чи професійного ризику. Це трансформує систему з моделі "пасивного соціального забезпечення" у повноцінний страховий інститут, у якому суб'єкти економічно вмотивовані до прозорості відносин та превенції ризикових подій (зокрема, через інвестування в охорону праці та промислової безпеки);

4) інституційна та фінансова автономність — забезпечується через чітке цільове спрямування страхових внесків та їх акумулювання у позабюджетних фондах соціального страхування. Така автономія унеможливає використання страхових коштів не за цільовим при-

значенням та гарантує виконання зобов'язань перед застрахованими особами;

5) спрямованість на розширене відтворення людського капіталу. Акцент зміщується з пасивної форми підтримки (страхових виплат) на активну — відновлення працездатності через реабілітацію та застосування превентивних заходів щодо мінімізації ймовірності настання страхових випадків та зниження гостроти соціальних ризиків. Як стверджують В. М. Андріїв, О. Л. Кучма та Л. М. Сіньова: "Сьогодні в Україні можна спостерігати зародження неопатерналистичної держави, в умовах якої соціальна функція здійснюється через більш широке застосування і розширення методів реалізації соціальної політики, спрямованих на запобігання соціальним ризикам" [1, с. 115]. Так, надання якісних медичних і реабілітаційних послуг дозволяє мінімізувати терміни непрацездатності, що інтенсифікує економічну активність населення;

6) акумуляція довгострокового інвестиційного ресурсу. Функціонування системи соціального страхування (зокрема накопичувального пенсійного забезпечення та сегменту недержавного страхування) сприяє формуванню потужного ресурсу "довгих грошей". Це дозволяє трансформувати страхові резерви із категорії поточних споживчих видатків у дієвий інструмент стимулювання національної економіки через фінансування довгострокових інвестиційних проєктів, що забезпечує синергію соціального захисту та сталого економічного зростання.

Виокремлені ознаки свідчать про складну внутрішню природу та багатофункціональність страхових відносин, що потребує чіткої організації їхніх елементів. Саме тому логічним продовженням аналізу сутності системи соціального страхування є її структурування, яке дозволяє перетворити теоретичні засади на дієвий механізм управління.

Необхідність структурування системи соціального страхування зумовлена складністю об'єкта управління — соціальних ризиків, а також потребою у забезпеченні фінансової стійкості та цільового використання страхових коштів. У науковому дискурсі структурування розглядається як системоутворюючий інструмент упорядкування детермінованих зв'язків між ключовими суб'єктами (страховиками, страхувальниками та застрахованими особами), а також відповідними об'єктами та інституціями. Такий підхід дозволяє забезпечити фінансову стабільність та прозорість розподілу суспільних коштів у довгостроковій перспективі. Відтак, структурування є об'єктивною передумовою ефективного функціонування всієї системи. Без належної архітектоніки вона втрачає адаптивність, стає фінансово непрозорою та нездатною оперативно реагувати на трансформації ринку праці й глобальні демографічні виклики.

У такому контексті система соціального страхування постає не просто як механізм виплат, а як складна полісуб'єктна архітектура, що поєднує функції соціального захисту та вагомий інвестиційний інструмент. Це обґрунтовує необхідність посилення фундаментальних страхових засад — економічної еквівалентності, фінансової автономності та диференціації ризиків. У кінцевому підсумку, реалізація зазначених ознак (від багаторівневості фінансування до акумуляції "довгих гро-



Рис. 1. Структурування системи соціального страхування за формою організації управління соціальними ризиками

Джерело: розроблено на основі [6—9].

шей") забезпечує стратегічний перехід від моделі "соціального утримання" до ефективного ризик-менеджменту людського капіталу, перетворюючи систему на активний рушій національного економічного поступу.

Функціональна архітектура системи соціального страхування, у межах зазначеної моделі ризик-менеджменту, інтегрує дві взаємодоповнювальні компоненти, одна з яких забезпечує відновлення та збереження працездатності працюючого населення, а інша — матеріальну підтримку тих осіб, які або втратили працездатність, або її не мали [2, с. 9]. На думку О. Кириленко та В. Толуб'яка, функціональне призначення першої складової системи є дещо ширшим і охоплює, попри зазначені, також забезпечення профілактики працездатності працівників, включно з проведенням оздоровчих заходів та перепідготовкою кадрів [10, с. 29]. Перше твердження виражає дуалізм системи соціального страхування, а друге — її динамічне наповнення в умовах сучасних макроекономічних викликів. Перехід до розширеної функціональності є об'єктивною необхідністю для гарантування "захисту від соціальних ризиків протягом життя" та утвердження гідних та соціально справедливих стандартів якості життя [11, с. 268]. Комплексна модель такої системи має ґрунтуватися на засадах паритетності інтересів держави, роботодавців та працівників, забезпечуючи при цьому системність, стабільність та інклюзивність захисту. Це дозволить не лише гарантувати фінансову стабільність різних верств населення, а й нівелювати чинники соціальної вразливості та подолати проблему багатомірної бідності.

Стратегічний фокус модернізованої системи зміщується у бік формування інклюзивного середовища та інтенсифікації відтворення людського капіталу. Створення таких інституційних передумов забезпечує

висхідну соціальну мобільність, адаптивність та повноцінну інтеграцію особи у суспільне життя, перетворюючи соціальне страхування на надійний захист та напрямки сталого розвитку громадянина і держави.

Організаційно побудова національних систем соціального страхування здійснюється за критерієм ступеня концентрації управлінських функцій та фінансових ресурсів, а також рівня державного втручання в архітектуру страхових відносин. Це дозволяє не лише описати організаційну структуру, а й проаналізувати її ефективність через призму "організаційної зрілості" системи та її здатності протистояти екзогенним шокам. За таким підходом виокремлюють централізовані, децентралізовані та змішані системи соціального страхування [3, с. 77].

Централізована система характеризується моноцентричним управлінням, де планування та розпорядження ресурсами зосереджено в межах єдиної державної інституції (для прикладу у Великобританії — Національного страхового фонду), де держава виступає основним гарантом та адміністратором. Натомість децентралізована її модель базується на принципах субсидіарності та делегування повноважень самоврядним організаціям або регіональним структурам (за класичним прикладом Німеччини, де функціонує розгалужена мережа кас взаємного страхування, що мають високий рівень автономії). Змішана модель системи передбачає поєднання централізованого стратегування з локальною реалізацією та залученням недержавних суб'єктів, забезпечуючи баланс між державним контролем та ринковою гнучкістю. Такі системи функціонують у Франції, Швейцарії, Японії [3, с. 77; 13].

Українська модель системи соціального страхування характеризується високим ступенем централізації та

інституційної автономності, на чому слушно наголошує О. Димніч [3, с. 77]. Завдяки спеціальному законодавчому регулюванню вона є функціонально відокремленою від ринку приватного страхування, що виступає одним із ключових стримуючих чинників її ефективного функціонування. Структура системи соціального страхування за формою організації управління соціальними ризиками наведено на рис. 1.

Як свідчать дані рис. 1, система соціального страхування України охоплює державне (публічне) та недержавне (приватне) страхування, тоді як стратегічний її розвиток у середньостроковій перспективі пов'язуємо із подоланням зазначених інституційних розривів та глибокою інтеграцією державних гарантій із приватними страховими інструментами шляхом впровадження державно-приватної (змішаної) моделі соціального страхування.

Синергія публічних гарантій та приватних накопичувальних механізмів забезпечує не лише адекватний рівень диверсифікації джерел соціальної підтримки, а й створює інституційне підґрунтя для формування потужних внутрішніх інвестиційних ресурсів, необхідних для системного відновлення людського капіталу. Така інтеграція дозволяє трансформувати страхову архітектуру з моделі пасивного бюджетного утримання у динамічну фінансову екосистему, здатну ефективно нівелювати наслідки масштабних екзогенних шоків та забезпечувати довгострокову соціальну стійкість суспільства.

Варіативність архітектур національних систем соціального страхування детермінується розбіжностями у їхній структурі та рівні державного втручання. Ефективність такої мережі є репрезентативним індикатором макроекономічного розвитку країни та соціальної спрямованості її внутрішньої політики.

У межах концептуального дослідження архітектури системи соціального страхування вбачається за необхідне здійснювати диференціацію її суб'єктного складу (у розрізі форм соціального страхування) на основних (функціонально-визначальних) та забезпечуючих (інституційно-підтримуючих) учасників.

Основні суб'єкти охоплюють безпосередні сторони страхових правовідносин — страховиків (фонди соціального страхування, страхові компанії) недержавні пенсійні фонди та банківські установи, страховальників (роботодавці, самозайняті особи тощо), застрахованих осіб (в окремих випадках — членів їхніх сімей), вкладників пенсійних фондів і пенсійних депозитних рахунків, учасників накопичувальної системи пенсійного страхування й недержавного пенсійного забезпечення. Їхня взаємодія детермінує процеси акумуляції внесків та надання гарантованого матеріального забезпечення.

Забезпечуючі суб'єкти формують інституційну інфраструктуру системи. До них належать органи державного регулювання та нагляду (Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України, Національний банк України та ін.), надавачі медичних, реабілітаційних та інших послуг, добровільні об'єднання роботодавців, працівників, професійних учасників, інститути недержавного пенсійного забезпечення та сервісної підсистеми виплат і т. д. Їхня діяльність спрямована на правове, сервісне та технологічне супроводження реалізації

страхових прав громадян та інших жителів країни. Такий підхід дозволяє врахувати сучасну трансформацію системи до сервісної моделі "data-driven", де ефективність захисту залежить не лише від сплати внесків, а й від якості супутніх сервісів та координації дій усіх залучених інституцій.

В архітектоніці сучасної системи соціального страхування фундаментальна роль належить її фінансовій складовій та механізмам ресурсного забезпечення. Ефективність виконання системою попереджувальних (превентивних) та відшкодувальних (компенсаторних) функцій безпосередньо залежить від стабільності джерел формування страхових фондів та дієвості механізмів розподілу їх ресурсів. В умовах воєнного стану архітектоніка цих джерел трансформується: роль єдиного соціального внеску залишається фундаментальною, проте його стабільність нівелюється через скорочення бази оподаткування, вимушену міграцію працездатного населення та запроваджені державою пільги для бізнесу. Це об'єктивно зумовлює перехід від самодостатності страхових фондів до моделі бюджетно-страхового симбіозу, де ключову роль у підтримці ліквідності системи відіграють державні трансферти та міжнародна фінансова допомога.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аналізуючи існуючі підходи до розуміння сутності поняття "система соціального страхування", запропоновано розглядати її як багатоаспектну фінансово-регуляторну архітектуру, побудовану на засадах паритетності та солідарної відповідальності суб'єктів (держави, роботодавців та застрахованих осіб), функціонування якої забезпечується через синергію взаємодії учасників та профільних інституцій з метою цільового акумулювання ресурсів для інституційного захисту майнових інтересів застрахованих осіб (шляхом заміщення втраченого ними доходу), відтворення людського капіталу в умовах настання детермінованих соціальних ризиків та стимулювання сталого соціально-економічного розвитку країни. Ключовими ознаками такої системи визначено багатосуб'єктність та інтерактивність, багаторівневість і гібридність фінансової моделі, економічну детермінацію та еквівалентність, інституційну та фінансову автономність, спрямованість на розширене відтворення людського капіталу, акумуляцію довгострокового інвестиційного ресурсу.

У процесі свого поступу система соціального страхування сформувала специфічні функціональну та організаційну архітектуру, причому остання диференціюється залежно від національних моделей за критеріями ступеня концентрації управлінських повноважень, централізації фінансових ресурсів та інтенсивності державного втручання в архітектоніку страхових відносин. На основі дослідження форм і видів соціального страхування, що реалізуються в національній практиці, доведено необхідність переходу до адаптивної (змішаної) моделі соціального страхування, яка передбачає синергію публічних гарантій та приватних накопичувальних механізмів. Реалізація такої архітектоніки забезпечить диверсифікацію соціальних ризиків, підвищить стійкість

системи до екзогенних шоків та сприятиме формуванню внутрішнього інвестиційного ресурсу, необхідного для післявоєнної відбудови держави.

Запропоновано здійснювати диференціацію суб'єктного складу національної системи соціального страхування (у розрізі форм такого страхування) на основних (функціонально-визначальних) та забезпечуючих (інституційно-підтримуючих) учасників. Від збалансованості взаємодії між ними, а також стабільності багатоканального ресурсного забезпечення залежатиме загальна ефективність функціонування такої системи.

У подальших дослідженнях варто зосередитись на обґрунтуванні інструментарію реалізації адаптивної моделі соціального страхування та розробці прикладних механізмів зміцнення фінансової стійкості страхових інституцій в умовах післявоєнного відновлення економіки України.

Література:

1. Андріїв В. М., Кучма О. Л., Сінцова Л. М. Пенсійне забезпечення у солідарному рівні загальнообов'язкового державного пенсійного страхування: моногр. Київ: ФОП Маслаков, 2018. 474 с.
2. Безугла В. О., Загірняк Д. М., Шаповал Л. П. Соціальне страхування: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 208 с.
3. Димніч О. В. Система соціального страхування та шляхи її удосконалення в Україні: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.08 — Гроші, фінанси і кредит. К.: КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2015. 271 с.
4. Коваль О. П. Страховий принцип як домінанта соціального страхування. Стратегічні пріоритети. 2014. № 1 (30). С. 91—95.
5. Надрага В. І. Соціальне страхування в системі соціального регулювання ризиків. Вісник економічної науки України. 2014. № 2 (26). С. 99—103.
6. Основи законодавства України про загальнообов'язкове державне соціальне страхування: Закон України від 14 січня 1998 року № 16/98-ВР (зі змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/16/98-%D0%B2%D1%80#Text>
7. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування: Закон України від 23 вересня 1999 року № 1105-XIV (зі змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1105-14#Text>
8. Про недержавне пенсійне забезпечення: Закон України від 9 липня 2003 року № 1057-IV (зі змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1057-15#Text>
9. Про страхування: Закон України від 18 листопада 2021 року № 1909-IX (зі змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>
10. Соціальне страхування: підруч. / за ред. О. П. Кириленко та В. С. Толуб'яка. Тернопіль: Екон. думка ТНЕУ, 2016. 516 с.
11. Стожок Л. Г. Переосмислення функціональної спроможності соціального страхування як інструменту соціальної справедливості в умовах непередбачуваності. Соціальна економіка. 2025. Вип. 69. С. 260—272.
12. Стожок Л. Г. Сутність соціального страхування як економічної категорії. Глобальні та національні про-

блеми економіки. 2017. Вип. 18. С. 426—431.

13. Федорович І. М. Функціонування фондів соціального страхування у міжнародному контексті: ключові особливості та порівняльний аналіз. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 63. URL: <https://economyand-society.in.ua/index.php/journal/article/view/4147/4077>

References:

1. Andriiv, V. M. Kuchma, O. L. and Sinova, L. M. (2018), *Pensiine zabezpechennia u solidarnomu rivni zahalnooboviazkovoho derzhavnoho pensiinoho strakhuvannia* [Pension provision in the solidarity level of compulsory state pension insurance], FOP Maslakov, Kyiv, Ukraine.
2. Bezuhla, V. O. Zahirniak, D. M. and Shapoval, L. P. (2011), *Sotsialne strakhuvannia* [Social insurance], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
3. Dymnich, O. V. (2015), "The system of social insurance and ways of its improvement in Ukraine", Abstract of Ph.D. dissertation, Money, finance and credit, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine.
4. Koval, O. P. (2014), "Insurance principle as a dominant of social insurance", *Stratehichni priorytety*, vol. 1 (30), pp. 91—95.
5. Nadraga, V. I. (2014), "Social insurance in the system of social risk regulation", *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, vol. 2 (26), pp. 99—103.
6. The Verkhovna Rada of Ukraine (1998), *The Law of Ukraine "Fundamentals of the legislation of Ukraine on mandatory state social insurance"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/16/98-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 10 Jan 2026).
7. The Verkhovna Rada of Ukraine (1999), *The Law of Ukraine "On mandatory state social insurance"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1105-14#Text> (Accessed 10 Jan 2026).
8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), *The Law of Ukraine "On non-state pension provision"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1057-15#Text> (Accessed 10 Jan 2026).
9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2021), *The Law of Ukraine "On insurance"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> (Accessed 10 Jan 2026).
10. Kyrylenko, O. P. and Tolubiak, V. S. (eds.) *cite_start* (2016), *Sotsialne strakhuvannia* [Social insurance], Ekonomichna dumka TNEU, Ternopil, Ukraine.
11. Stozhok, L. H. (2025), "Rethinking the functional capacity of social insurance as an instrument of social justice in the face of unpredictability", *Sotsialna ekonomika*, vol. 69, pp. 260—272.
12. Stozhok, L. H. (2017), "The essence of social insurance as an economic category", *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 18, pp. 426—431.
13. Fedorovych, I. M. (2024), "Functioning of social insurance funds in the international context: key features and comparative analysis", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 63, available at: <https://economyand-society.in.ua/index.php/journal/article/view/4147/4077> (Accessed 12 Jan 2026).

Стаття надійшла до редакції 28.01.2026 р.

М. І. Карпа,

*д. держ. упр., професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування
Університету Григорія Сковороди в Переяславі*

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-8141-4894>

Л. М. Акімова,

*д. держ. упр., к. е. н., професор, Заслужений працівник освіти України, Національне
агентство кваліфікацій, професор кафедри трудових ресурсів і підприємництва,
Національний університет водного господарства та природокористування*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2747-2775>

О. О. Акімов,

*д. держ. упр., професор, Заслужений економіст України, Науково-методичний центр кадрової
політики Міністерства оборони України*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9557-2276>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.324

ГАРМОНІЗАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНИХ СТАНДАРТІВ УКРАЇНИ З МІЖНАРОДНИМИ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТА ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ

М. Карпа,

*Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department
of Public Administration and Management, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav*

L. Akimova,

*Doctor of Science in Public Administration, PhD in Economics, Professor, Honored Worker of Education
of Ukraine, National Qualifications Agency / Professor of the Department of Human Resources
and Entrepreneurship, National University of Water and Environmental Engineering*

O. Akimov,

*Doctor of Science in Public Administration, Professor, Honored Economist of Ukraine, Professor,
Scientific and Methodological Center for Personnel Policy of the Ministry of Defense of Ukraine*

**HARMONIZATION OF NATIONAL STANDARDS OF UKRAINE WITH INTERNATIONAL ONES:
CURRENT DEVELOPMENT TRENDS AND PUBLIC ADMINISTRATION ASPECTS**

У статті обґрунтовано актуальність проблеми гармонізації національних стандартів з міжнародними та європейськими нормами в контексті публічного управління та стратегічного розвитку держави. Здійснено комплексний аналіз основних складових наукової проблеми, що полягає у відсутності єдиного підходу до імплементації міжнародних стандартів, неузгодженості між національними та міжнародними системами стандартизації, недостатній інтеграції публічно-управлінських механізмів у процес стандартизації, а також у впливі стандартизації на економічну безпеку, конкурентоспроможність та доступ держави до міжнародних ринків. Визначено, що міжнародні стандарти, розроблені такими організаціями, як ISO, IEC, CEN/CENELEC,

не є універсальними для всіх країн, а їх застосування залежить від економічних, політичних та регіональних особливостей. Показано, що єдині стандарти, як правило, функціонують у межах окремих економічних об'єднань та можуть виступати інструментом технічних бар'єрів доступу до ринку. Проаналізовано особливості стандартизації в Європейському Союзі та Сполучених Штатах Америки, а також практику гармонізації стандартів у країнах пострадянського простору.

Встановлено, що основою національної стандартизації в Україні є законодавче регулювання, яке потребує подальшого вдосконалення з урахуванням міжнародних та європейських підходів. Виокремлено напрями ефективного впровадження гармонізації національних стандартів з міжнародними та європейськими нормами, зокрема: удосконалення нормативно-правової бази, посилення координаційної ролі органів публічної влади, розвиток інституційної спроможності системи стандартизації, забезпечення прозорості адміністративних процедур та інтеграцію стандартизації у стратегічне планування державного розвитку. Зроблено висновок, що гармонізація стандартів є важливим інструментом модернізації економіки, підвищення якості продукції та зміцнення позицій України у глобальному економічному просторі, а її ефективність значною мірою залежить від якості публічного управління та узгодженості державної політики у сфері стандартизації.

The pressing issue of harmonizing national standards with international and European norms is currently being discussed in the context of public administration and national strategic policy. A comprehensive analysis of key warehouse research challenges has been developed, demonstrating the effectiveness of a unified approach to implementing international standards, the non-narrowness between national and international standardizations, and unique integration. Publicly managed mechanisms play a role in the standardization process, as well as in ensuring standardization in the context of economic unemployment, competitiveness, and access to international markets. Clearly, international standards developed by organizations such as ISO, IEC, and CEN/CENELEC are not universal for all countries, and their implementation depends on economic, political, and regional circumstances. It has been demonstrated that some standards, as a rule, function within the context of various economic enterprises and can become a tool for technical barriers available on the market. The article analyzes specific standardization in the European Union and the United States, as well as the practice of harmonizing standards in countries of the post-Soviet space.

It is established that the primary national standardization in Ukraine is a legislative regulation, which requires additional approval from representatives of international and European countries. Viokremлено directly points to the effectiveness of implementing the harmonization of national standards with international and European norms, including: approval of the regulatory framework, strengthening the coordination of the role of public authorities, developing the institutional capacity for systemic standardization, prohibiting the transparency of administrative procedures, and integrating standardization into the strategic planning of state decisions. It is established that the harmonization of standards is an important tool for modernizing the economy, improving product quality, and changing Ukraine's position in the global economic landscape, and its effectiveness is significant. Public administration and the narrowness of state policy in the field of standardization should be given due credit.

Ключові слова: публічне управління, цифровізація, національна стандартизація, формування національних стандартів, стратегічне планування, стратегічне управління, євроінтеграція.

Key words: public administration, digitalization, national standardization, formation of national standards, strategic planning, strategic management, European integration.

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

Наукова проблема дослідження полягає у виявленні та аналізі механізмів взаємодії міжнародних систем

стандартизації з національними органами управління стандартизацією та оцінці, яким чином ця взаємодія впливає на ефективність публічного управління, формування нормативної бази, стратегічний розвиток та конкурентоспроможність держави на міжнародному рівні. Основні складові наукової проблеми можна окреслити

таким чином: по-перше, відсутність єдиного підходу до гармонізації національних стандартів з міжнародними, адже різні країни використовують різні стратегії імплементації міжнародних стандартів, що створює неоднорідність у законодавчому, технічному та адміністративному середовищі. По-друге, неузгодженість між національною та міжнародною системою стандартизації: міжнародні стандарти розробляються незалежними організаціями (ISO, IEC, CEN/CENELEC), і держави часто стикаються з проблемою адаптації власних нормативних актів до міжнародних, зберігаючи при цьому суверенітет у публічному управлінні. По-третє, недостатня інтеграція публічно-управлінських механізмів у процес стандартизації: не завжди визначені чіткі ролі державних органів у координації, контролі та підтримці національної стандартизації у відповідності до міжнародних вимог. По-четверте, вплив на стратегічний розвиток держави та економічну безпеку: стандартизація прямо впливає на якість продукції, доступ на міжнародні ринки, технологічну модернізацію та цифрову трансформацію, однак недостатньо досліджено, яким чином публічне управління може оптимізувати ці процеси. Наукова проблема полягає у необхідності розробки теоретико-методологічних підходів до інтеграції міжнародних стандартів у національні системи стандартизації та оцінки їх ефективності через призму публічного управління, що включає нормативне регулювання, адміністративні процедури, гармонізацію та стратегічне планування.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження гармонізації національних стандартів з міжнародними здебільшого зосереджуються на окремих галузях або специфічних проблемах, що свідчить про фрагментарний підхід до вивчення глобальних тенденцій розвитку стандартизації. Так, С.В. Литвинська у праці *Harmonization of Ukrainian national standards series "Information and Documentation" with international and European* запропонувала пріоритетні напрями для прискореного гармонізування національних стандартів серії "Інформація і документація" з міжнародними та європейськими. Авторка наголошує, що навіть у гармонізованих національних стандартах із міжнародними чи європейськими стандартами ступінь гармонізації не перевищує 50 відсотків, рекомендує переглядати, скасовувати або вносити змістові та мовні зміни до міждержавних стандартів, гармонізувати або уніфікувати національні стандарти щодо термінів з міжнародними стандартами або впроваджувати міжнародні стандарти як національні, плануючи роботу з розроблення стандартів зважати на тенденції розвитку нових інформаційних технологій та посилювати відповідальність (персоналізувати відповідальність) державних структур-розробників за якість стандартів [1]. І. О. Романчук, К. В. Копилова, С. Б. Вербицький аналізували стан і перспективи гармонізації національних стандартів харчової галузі з міжнародними та європейськими, підкреслюючи необхідність узгодження термінів, технологічних вимог та процедур контролю для забезпечення конкурентоспроможності продукції та відповідності міжна-

родним нормам [2]. Л. В. Прудіус досліджувала гармонізацію державної служби України з міжнародними стандартами та нормами ЄС у контексті публічного управління, визначаючи основні напрями гармонізації, зокрема впровадження стандартів дотримання трудових і соціальних прав людини та основоположних свобод, стандартів демократичного або доброго врядування, стандартів електронного врядування, стандартів управління якістю, стандартів управління людськими ресурсами, стандартів доброчесності, а також стандартів створення єдиного європейського освітнього простору та безперервної освіти дорослих [3]. Ці дослідження показують, що гармонізація національних стандартів з міжнародними вимагає комплексного підходу, який охоплює не лише технічні та технологічні аспекти, а й публічно-управлінські механізми, стратегічне планування, підзвітність та адаптацію до європейських інтеграційних процесів, що є особливо актуальним у контексті сучасних тенденцій розвитку державного управління та стандартизації. У 2025 р. увага наукової спільноти до гармонізації національних стандартів України з міжнародними нормами зосереджувалася на аналізі практик модернізації стандартів у конкретних галузях, зокрема у сфері науково технічної інформації. Дослідження підкреслюють необхідність узгодження ДСТУ з ISO та європейськими стандартами як чинника інтеграції України в глобальний науково технічний контекст та посилення інституційної спроможності системи стандартизації. Крім того, прикладні проєкти гармонізації стандартів у окремих секторах економіки підтверджують актуальність практичної імплементації гармонізації на рівні організацій та державних структур [4; 5].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз тенденцій гармонізації національних стандартів з міжнародними та європейськими нормами, визначення основних напрямів цього процесу у різних галузях та розкриття публічно-управлінських аспектів впровадження міжнародних стандартів з метою підвищення ефективності, прозорості та відповідності національної системи стандартизації сучасним інтеграційним вимогам ЄС.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Публічне управління ХХІ століття неможливо уявити без системної стандартизації процедур, процесів і технологій. Адже стандарти це не лише технічні вимоги до продукції чи послуг, а й управлінські норми, які регламентують взаємодію всіх рівнів публічного сектору. У період цифрової трансформації стандарти сприяють формуванню прозорих, ефективних, взаємозамінних та сумісних управлінських рішень, що становить основу для стратегічного розвитку та модернізації державних інституцій. У 1875 році сімнадцятьма державами було укладено Міжнародну метричну конвенцію, якою закладено фундамент сучасної системи міжнарод-

ної стандартизації. Відповідно до положень Конвенції було встановлено еталонні зразки метра та кілограма, створено Міжнародне бюро мір і ваг, засновано Міжнародний комітет мір і ваг, а також запроваджено регулярне скликання Генеральної конференції з мір і ваг спочатку один раз на шість років, а згодом один раз на чотири роки. Саме 1875 рік прийнято вважати відправною точкою розвитку міжнародної стандартизації, оскільки метрична система впродовж короткого часу набула широкого поширення у багатьох країнах світу. Подальший інституційний розвиток стандартизації відбувся у 1946 році, коли в Лондоні було створено Міжнародну організацію зі стандартизації (ISO), до складу якої на початковому етапі увійшли тридцять три держави. На початку XX століття стандартизація значною мірою набула військово-промислового спрямування, що було зумовлено підготовкою окремих країн до збройних конфліктів та необхідністю організації масового спеціалізованого виробництва озброєння і військової техніки.

В Україні формування офіційної системи стандартизації розпочалося у 1925 році зі створення першого центрального органу у цій сфері — Комітету зі стандартизації при Раді праці та оборони. У цей період також було запроваджено поняття загальносоюзного стандарту, що стало основою для подальшого розвитку нормативного регулювання стандартизаційної діяльності.

Україна є афілійованим членом європейських організацій стандартизації — Європейського комітету з стандартизації (далі — CEN) та Європейського комітету з стандартизації в галузі електротехніки (далі — CENELEC) з 01.01.2008 р., у яких її інтереси як національний орган стандартизації представляє центральний орган виконавчої влади з питань стандартизації. Для країн — претендентів на вступ до ЄС існує вимога щодо необхідності впровадження на національному рівні не менше ніж 80% стандартів, чинних у ЄС. Прийняті стандарти повинні бути ідентичними із європейськими, тобто їх положення повинні бути прийняті без змін. Орієнтовна кількість стандартів, які застосовуються країнами членами ЄС, становить: стандарти CEN — понад 14 тис. шт., стандарти CENELEC — понад 5 тис. шт. Роботи щодо гармонізації національних стандартів з міжнародними та європейськими, пріоритетними прямого впровадження яких визначена статтею 5 Закону України "Про стандартизацію", проводяться в Україні на постійній основі з 2001 року [6].

Проаналізуємо сучасний стан гармонізації національних стандартів з міжнародними та європейськими. В Україні було прийнято 20 268 європейських нормативних документів CEN та CENELEC як національні нормативні документи шляхом застосування методу підтвердження, надано їм чинності з 31 грудня 2023 року, що стало завершальним етапом імплементації повного пакета європейських технічних стандартів у національну систему стандартизації та важливим кроком у напрямі гармонізації нормативної бази України з правом Європейського Союзу [7].

У листопаді 2022 року на Асамблеї європейських комітетів зі стандартизації CEN та CENELEC Українсь-

кий національний орган стандартизації (ДСТУ / SE "УкрНДНЦ") був прийнятий як афілійований член (Affiliate Member), а не як повноправний член, і цей статус набрав чинності з 1 січня 2023 року. Статус афілійованого члена надається національним органам стандартизації країн, які формально визнані як кандидатські або потенційні кандидатські для членства в ЄС, і передбачає тіснішу співпрацю та гармонізацію стандартів, але не надає повних прав участі у прийнятті рішень CEN-CENELEC так, як це мають повноправні члени ЄС чи EFTA країн. При цьому Україна здобула доступ до європейської системи стандартів і може широко впроваджувати європейські стандарти (EN, EN ISO тощо) у національну систему, але є лише партнером/афіліатом, а не повноправним членом організацій CEN і CENELEC.

Повноправне членство в цих європейських організаціях зі стандартизації передбачене виключно для національних органів стандартизації держав — членів Європейського Союзу або Європейської асоціації вільної торгівлі (EFTA). Це означає, що Україна інституційно інтегрована до європейської системи стандартизації, має доступ до повного фонду європейських стандартів (EN), може приймати їх як національні стандарти методом підтвердження або перекладу та зобов'язана поступово скасовувати суперечливі національні стандарти. Саме в межах цього статусу Україна прийняла повний пакет стандартів CEN/CENELEC як національні, що забезпечує технічну сумісність із внутрішнім ринком ЄС.

Водночас афілійоване членство не надає права голосу при ухваленні стандартів, не дозволяє головувати у технічних комітетах CEN/CENELEC та не дає можливості формувати обов'язкові для ЄС стандарти на рівні прийняття рішень. Таким чином, Україна наразі виступає споживачем і імплементатором європейських стандартів, а не їх повноправним співтворцем.

Отже, прийняття Україною повної бази стандартів ЄС не означає набуття повноправного членства в CEN/CENELEC, але є важливим кроком до гармонізації технічного регулювання, усунення технічних бар'єрів у торгівлі та підготовки до майбутнього повноправного членства після набуття статусу держави-члена ЄС.

Європейські стандарти звітності зі сталого розвитку ESRS (англ. European Sustainability Reporting Standards) розроблені як обов'язкова частина вимог до нефінансової звітності в межах Директиви ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD, Directive (EU) 2022/2464) та затверджені Європейською Комісією шляхом делегованого акта від 31 липня 2023 року. Ці стандарти містять уніфіковані правила для корпоративної звітності про екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності та є основою для порівнянності та прозорості такої звітності в усіх державах членах ЄС, оскільки ті компанії, що входять до сфери CSRD, зобов'язані подавати звіти відповідно до вимог ESRS відповідно до встановлених двох загальних стандартів (ESRS 1 і ESRS 2), які визначають принципи та загальні розкриття та десятка тематичних стандартів, що охоплюють

екологічні, соціальні та корпоративні аспекти (ESRS E1-E5, S1-S4, G1).

Стандарти розробляє European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) як технічний радник Єврокомісії згідно з вимогами CSRD, вони спрямовані на забезпечення релевантної та достовірної інформації про сталий розвиток у контексті впливу компаній на людей і навколишнє середовище, включаючи оцінювання за принципом "подвійна суттєвість" (англ. double materiality). Зазначений принцип охоплює вплив діяльності компаній на суспільство, навколишнє середовище, вплив екологічних та соціальних факторів на фінансовий стан компанії згідно вимог, які набули чинності з 1 січня 2024 року під сферою CSRD.

Таким чином ESRS становлять правову основу звітності зі сталого розвитку в ЄС, що гармонізує вимоги до нефінансових чинників та інтегрує екологічні, соціальні і управлінські аспекти корпоративної звітності. Концепція нефінансової та сталостійкої звітності Double materiality (з англ. — подвійна суттєвість) передбачає одночасну оцінку суттєвості інформації з двох взаємопов'язаних перспектив: впливу діяльності організації на довкілля, суспільство, зацікавлених сторін (impact materiality) та впливу екологічних, соціальних та управлінських факторів на фінансовий стан, результати діяльності та довгострокову стійкість самої організації (financial materiality). У контексті публічного управління подвійна суттєвість використовується як аналітичний підхід до формування політик і стратегій, яка дозволяє органам державної влади та місцевого самоврядування одночасно враховувати суспільні наслідки управлінських рішень та їхній вплив на бюджетну стабільність, економічну ефективність і довіру громадян, забезпечуючи інтеграцію принципів сталого розвитку, прозорості та підзвітності у процеси прийняття рішень.

Прийняття ESRS шляхом делегованого акту передбачено співзаконодавцями у Директиві щодо корпоративної сталості (CSRD — Директива (EU) 2022/2464), прийнятій у грудні 2022 року. Дванадцять ESRS забезпечують пропорційне та всебічне охоплення екологічних, соціальних та управлінських питань. Прийняття Європейською Комісією такого першого набору ESRS є важливою віхою для релевантної та порівнянної звітності щодо сталого розвитку, яка висвітлює вплив компаній на людей і довкілля, а також фінансові ризики та можливості, пов'язані зі сталим розвитком для компаній. Прийняття ESRS Європейською Комісією є результатом ретельного процесу, який розпочався у вересні 2020 року. Рекомендації для підтримки компаній у практичному застосуванні ESRS сприяють створенню змістовної та порівнянної звітності щодо сталого розвитку [8].

Мета EFRAG з дня заснування полягала у розвитку та сприянні глобальному застосуванню звітності про сталий розвиток, а також у запобіганні багаторазовому звітуванню у ЄС. Під час публічної сесії 23 серпня 2023 року EFRAG SRB отримано оновлення щодо сумісності з іншими основними ініціативами зі встановлення стандартів. У цьому контексті SRB відзначає відмінний прогрес у взаємодії між ESRS, прийнятими Європейською Комісією та стандартами ISSB, опублікованими в червні (IFRS S1 та S2). SRB отримає онов-

лення щодо позитивних результатів спільних зусиль щодо сприяння сумісності стандартів ESRS та ISSB, пов'язаних із кліматом. Робота над галузевими стандартами триває, однак очікуються подальші рекомендації щодо оновленого графіка від Європейської Комісії.

На даний момент Україна не зобов'язана подавати звіти за ESRS як частину національного законодавства, оскільки ці стандарти є обов'язковими для компаній, що підпадають під CSRD у ЄС. Українські компанії не входять автоматично у сферу дії CSRD, тому для більшості підприємств ESRS носять рекомендаційний характер.

Водночас українські компанії, які працюють на європейському ринку або мають дочірні підприємства в ЄС, можуть зустрітися з необхідністю подання звітів за ESRS, якщо вони відповідають критеріям великих компаній CSRD (наприклад, річний оборот понад 40 мільєвро або понад 250 працівників для дочірніх структур у ЄС). Для таких компаній ESRS стає інструментом гармонізації звітності та підтвердження прозорості ESG-показників перед інвесторами та партнерами з ЄС.

Отже, в Україні ESRS поки що не є обов'язковими, але українські підприємства можуть добровільно впроваджувати їх для підвищення конкурентоспроможності та інтеграції у європейські ланцюги постачання.

На сьогодні універсальної міжнародної сертифікації як єдиної загальноприйнятої процедури не існує. На практиці суб'єкти можуть проходити сертифікацію за стандартами, що діють у кількох країнах або за вимогами стандартів, з якими окремі держави гармонізують свої національні нормативи. Водночас отримання одного сертифіката, який забезпечував би безперешкодний доступ продукції на всі світові ринки, є неможливим.

Єдині стандарти, як правило, функціонують у межах окремих економічних об'єднань і виступають елементом технічних бар'єрів доступу до ринку. Саме тому не існує універсальної міжнародної системи стандартизації продукції, яка була б визнана еталонною в усьому світі. Показовим прикладом такого регіонального ринку є ЄС, стандарти якого є найближчими до українських. Водночас ринок Сполучених Штатів Америки також є одним із найбільш привабливих, однак його нормативні вимоги суттєво відрізняються від стандартів ЄС. Окремі держави здійснюють гармонізацію національних стандартів відповідно до вимог, прийнятих в інших економічних зонах. Прикладом є країни, що входили до СНД, де значна частина стандартів у сфері електротехнічної продукції гармонізована з європейськими нормативами. Інший підхід застосовується у сфері обігу харчової продукції. Для відкриття ринків між державами компетентні контролюючі органи укладають угоди про взаємне визнання результатів контролю та нагляду за виробниками. Однією з основних вимог до підприємств, орієнтованих на експорт харчової продукції, є впровадження систем управління безпечністю харчових продуктів. Більшість міжнародних стандартів у цій сфері ґрунтуються на загальноновизнаних принципах, тому сертифікацію на відповідність таким

стандартам доцільно розглядати як форму міжнародного визнання.

З огляду на відмінності між стандартами інших країн та національними стандартами України, безпосередня сертифікація продукції на відповідність іноземним вимогам часто є ускладненою. Зазвичай цьому передують адаптація продукції та технічної документації до нормативів країни-імпортера, що нерідко зумовлює технічні зміни виробів та, відповідно, додаткові витрати часу та фінансових ресурсів. У зв'язку з цим процес сертифікації потребує системного підходу та попереднього фахового аналізу для забезпечення його прогнозованості й керуваності.

Кожна директива ЄС має свій український технічний регламент, 95% змісту якого повністю відповідає європейському. Відповідність регламентів України директивам ЄС наведена у Переліку українських технічних регламентів, прийнятих в рамках зобов'язань відповідно до Угоди про асоціацію України з ЄС (Додаток III) [9]. ДП "УкрНДНЦ" формує та веде єдиний офіційний "Каталог національних стандартів і кодексів усталеної практики" в Україні відповідно до частини 3 статті 24 Закону України "Про стандартизацію". Основою національної стандартизації в Україні є Закон України "Про стандартизацію", який визначає правові та організаційні засади діяльності у сфері стандартів, функціональні повноваження національного органу стандартизації щодо розроблення, затвердження та впровадження національних стандартів, організацію й координацію діяльності зі стандартизації, перегляд та актуалізацію стандартів, а також представлення України в міжнародних організаціях зі стандартизації, що відповідає міжнародним зобов'язанням України в контексті євроінтеграції та гармонізації технічних регламентів; нормативно правову базу цифрової стандартизації доповнюють ключові акти, що регулюють цифрову сферу, зокрема Закон України "Про інформатизацію", який визначає правові засади створення, функціонування та використання електронних інформаційних ресурсів у публічному секторі, Закон України "Про захист персональних даних", що встановлює вимоги щодо обробки та захисту персональних даних у цифровому середовищі, Закон України "Про основні засади забезпечення кібербезпеки України", який визначає базові принципи та вимоги щодо захисту інформаційних систем, та підзаконні нормативні акти Міністерства цифрової трансформації щодо криптографічного захисту, довірчих цифрових сервісів та технічних вимог до інформаційно телекомунікаційних систем, що створюють уніфіковану правову основу для стандартизації в цифровому просторі й забезпечують порядок, передбачуваність і вимірюваність ефективності державних процесів; публічне управління стандартизацією передбачає виконання нею низки управлінських функцій, зокрема регуляторної функції через встановлення загальнообов'язкових або рекомендаційних вимог, координаційної функції через уніфікацію процедур між різними органами влади, а також інтеграційної функції шляхом гармонізації національних стандартів із міжнародними та європейськими (ISO, EN),

що є важливим для забезпечення взаємної прийнятності технічних умов у міжнародній торгівлі.

Станом на 2025 рік Державний каталог національних стандартів України містить понад 32 000 нормативних документів у різних галузях, включаючи як вітчизняні ДСТУ, так і гармонізовані міжнародні та європейські норми, що впроваджуються відповідно до законодавства України. Серед важливих стандартів, які мають пряме відношення до управлінських процесів, інформаційних систем та цифрових сервісів, виділяють: ДСТУ 1.1:2015 "Національна стандартизація. Терміни та визначення", що визначає основні поняття у сфері стандартизації, ДСТУ 1.2:2015 "Національна стандартизація. Правила проведення робіт з національної стандартизації", що регламентує порядок розроблення та погодження стандартів, ДСТУ ISO 30300:2015 "Інформація та документація. Системи керування документами. Основні положення і словник термінів", який описує базові вимоги до систем управління документацією, та ДСТУ ISO 30301:2015 "Інформація та документація. Системи керування документами. Вимоги", що встановлює вимоги до побудови процесної системи документації. Ці стандарти безпосередньо впливають на уніфікацію процедур, електронний документообіг, управління інформацією та цифрові сервіси в державному секторі, що є одним із напрямів цифрової трансформації публічного управління. У сфері цифрового урядування стандарти також виступають орієнтирами для розроблення систем інформаційної безпеки (зокрема стандарт ISO/IEC 27001, яким у 2025 році користуються понад 100 тисяч організацій у світі для управління безпекою інформації), електронної ідентифікації, відкритих даних та інтероперабельності сервісів, а вимоги стандартів з управління ІТ послугами (ISO/IEC 20000) та архітектури ІТ сервісів застосовуються як профілі вимог у державних ІТС для підвищення довіри користувачів до цифрових сервісів, що є одним із основних напрямів державної політики цифрової трансформації.

Стратегічне управління цифровою стандартизацією забезпечує довгострокове планування реалізації стандартів у публічному секторі, моніторинг їх відповідності актуальним технологічним викликам та адаптацію до міжнародних практик, що підтверджується прийняттям у 2022 році Національної програми інформатизації [10], яка включає завдання щодо впровадження міжнародних стандартів управління та безпеки (ISO 20000, ISO/IEC 27001), що є важливою складовою модернізації державних інституцій і реалізації сучасного цифрового урядування. Національна стандартизація в Україні виступає не лише технічним, а й управлінським інструментом, що сприяє підвищенню ефективності, прозорості та цифровізації публічного сектору, при цьому забезпечення взаємодії між нормативно правовими актами та стандартами створює передбачувані, вимірювані та гармонізовані управлінські процеси, а стратегічне управління стандартизацією є ключем до подолання технічних бар'єрів у торгівлі, інтеграції до світових ринків та посилення конкурентоспроможності національної економіки.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Формування національної системи стандартизації в Україні розпочалося ще у 1925 році зі створення Комітету зі стандартизації при Раді праці та оборони, що заклало основу нормативного регулювання та впровадження загальносоюзних стандартів. З часом Україна стала афілійованим членом європейських організацій стандартизації CEN та CENELEC, що забезпечує доступ до понад 19 тис. європейських стандартів і дозволяє впроваджувати їх у національну систему методом підтвердження або перекладу, проте не надає повного права участі у прийнятті стандартів на рівні ЄС. Від 2001 року тривають системні роботи з гармонізації національних стандартів з міжнародними та європейськими нормами. Україна отримала технічну сумісність із європейськими стандартами, що сприяє усуненню технічних бар'єрів у торгівлі та підготовці до майбутнього повноправного членства в ЄС. Водночас країна наразі виступає споживачем та імплементатором стандартів, а не їх співтворцем, що вимагає продовження інтеграційних заходів та розвитку публічно-управлінських механізмів контролю та відповідальності. Розробка і впровадження Європейських стандартів звітності зі сталого розвитку (ESRS) та концепції подвійної суттєвості (double materiality) демонструють сучасні тенденції інтеграції екологічних, соціальних та управлінських аспектів у корпоративну та державну звітність, забезпечуючи прозорість, порівнянність і підзвітність. Хоча ESRS наразі не є обов'язковими для України, їх добровільне впровадження сприяє підвищенню конкурентоспроможності на європейському ринку та адаптації до вимог CSRD. Національна стандартизація в Україні регулюється Законом "Про стандартизацію" та доповнюється нормативною базою цифрової стандартизації, що включає закони про інформатизацію, захист персональних даних, кібербезпеку та підзаконні акти щодо цифрових сервісів і інформаційних систем. Публічне управління стандартизацією забезпечує регуляторні, координаційні та контрольні функції, що сприяють прогнозованості, ефективності та уніфікації процесів державного регулювання.

З точки зору публічного управління, наступними кроками для ефективного впровадження гармонізації національних стандартів з міжнародними та європейськими нормами є:

- посилення регуляторної координації через створення єдиного централізованого органу або міжвідомчої комісії, яка координуватиме процес гармонізації стандартів у різних галузях, від харчової промисловості до цифрових технологій, та слідкуватиме за виконанням законодавчих вимог;

- впровадження системи персоніфікованої відповідальності, а саме закріплення відповідальності державних структур та посадових осіб за своєчасну розробку, актуалізацію та контроль за впровадженням стандартів, включно з їх відповідністю міжнародним та європейським нормам;

- інституційне зміцнення ДСТУ та інших органів стандартизації через підвищення професійного по-

тенціалу та технічного забезпечення органів стандартизації для аналізу європейських та міжнародних стандартів, швидкого прийняття та адаптації нормативів;

- цифровізація процесів стандартизації: створення єдиної електронної платформи для обліку, моніторингу та публічного доступу до національних та міжнародних стандартів, що підвищить прозорість і доступність нормативної інформації для бізнесу та громадськості;

- аналіз та управління ризиками через системний підхід до оцінки фінансових, соціальних та економічних наслідків гармонізації стандартів, включно з використанням принципу подвійної суттєвості (double materiality) у публічних політиках;

- підвищення обізнаності та підготовка кадрів, а саме навчання державних службовців, підприємств та громадськості щодо європейських та міжнародних стандартів, принципів ESG, сталого розвитку та застосування ESRS для забезпечення прозорості та конкурентоспроможності;

- механізми стимулювання добровільного впровадження ESRS, а саме розробка державних програм підтримки для підприємств, які впроваджують стандарти сталого розвитку добровільно, з метою підготовки до майбутнього інтегрованого ринку ЄС.

Таким чином, гармонізація національних стандартів із міжнародними та європейськими нормами є важливим механізмом інтеграції України в європейське правове та економічне поле, розвитку прозорого та ефективного публічного управління та підвищення конкурентоспроможності національних підприємств.

Література:

1. Литвинська С.В. Harmonization of Ukrainian national standards series "Information and Documentation" with international and European. Ukrainian Scientific Journal of Information Security. Vol. 18 No. 2 (2012). DOI: <https://doi.org/10.18372/2225-5036.18.3424>.

2. Романчук, І. О., Копилова, К. В., Вербицький, С. Б., Козаченко, О. Б. (2021). Стан і перспективи гармонізації національних стандартів харчової галузі з міжнародними та європейськими. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Технічні науки", 91 (1), 71—80. URL: <https://doi.org/10.37734/2518-7171-2019-1-9>.

3. Prudyus, L. V. (2016). Гармонізація державної служби України з міжнародними стандартами та нормами ЄС. Аспекти публічного управління, 4 (6—7), 66—76. URL: <https://doi.org/10.15421/151630>.

4. Карпа М. (2024). Компетенція органів державної влади та органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації: запровадження європейських принципів і стандартів. Інвестиції: практика та досвід, № 3, 2024. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-6-82-89>.

5. Карпа М. (2023). Конвенційні норми публічного управління митною сферою ЄС: впровадження в Україні. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. збірник наукових праць. (3), 32—40. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-3-32-40>.

6. Про затвердження Концепції впровадження стандартів Європейського Союзу за методом "обкладинки": Мінекономрозвитку України; Наказ, від 16.11.2011 № 224. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va224731-11#Text>.

7. Україна прийняла повний пакет європейських технічних стандартів як національних. Сайт Держзакупівлі. URL: <https://dzplatforma.com.ua/news/60294-ukraina-priynyala-povniy-paket-evropeyskikh-tekhnichnikh-standartiv-yak-natsionalnikh>.

8. EFRAG welcomes the adoption of the Delegated Act on the first set of European Sustainability Reporting Standards (ESRS) by the European Commission. EFRAG. URL: https://www.efrag.org/en/news-and-calendar/news/efrag-welcomes-the-adoption-of-the-delegated-act-on-the-first-set-of-european-sustainability-utm_source=chatgpt.com.

9. Перелік українських технічних регламентів, прийнятих в рамках зобов'язань відповідно до Угоди про асоціацію України з ЄС (Додаток III). Мінекономіки. URL: <https://me.gov.ua/view/4a515c4c-c878-4457-9663-0652590eddea>.

10. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 01.12.2022 №2807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text>.

References:

1. Lytvyn'ska, S.V. (2012), "Harmonization of Ukrainian national standards series "Information and Documentation" with international and European Ukrainian", Scientific Journal of Information Security, vol. 18, no. 2 DOI: <https://doi.org/10.18372/2225-5036.18.3424>.

2. Romanchuk, I.O. Kopylova, K.V. Verbyts'kyj, S.B. and Kozachenko, O.B. (2021), "Status and prospects of harmonization of national standards in the food industry with international and European ones", Naukovyj visnyk Poltav's'koho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya "Tekhnichni nauky", vol. 91 (1), pp. 71—80. <https://doi.org/10.37734/2518-7171-2019-1-9>.

3. Prudyus, L.V. (2016), "Harmonization of the civil service of Ukraine with international standards and EU norms", Aspekty publichnoho upravlinnia, vol. 4 (6—7), pp. 66-76. <https://doi.org/10.15421/151630>.

4. Karpa, M.I. (2024), "Competence of state authorities and local self-government bodies in the conditions of decentralization: implementation of European principles and standards", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 3, pp. 138—143. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-6-82-89>.

5. Karpa, M. (2023), "Conventional norms of public administration in the customs sphere of the EU: implementation in Ukraine", Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia. zbirnyk naukovykh prats', vol. (3), pp. 32—40. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-3-32-40>.

6. Ministry of Economy of Ukraine (2011), Order "On approval of the Concept of implementation of European Union standards by the "cover" method", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va224731-11#Text> (Accessed 15 Jan 2026).

7. Derzhzakupivli (2022), "Ukraine adopted a full package of European technical standards as national",

available at: <https://dzplatforma.com.ua/news/60294-ukraina-priynyala-povniy-paket-evropeyskikh-tekhnichnikh-standartiv-yak-natsionalnikh> (Accessed 15 Jan 2026).

8. EFRAG (2023), "EFRAG welcomes the adoption of the Delegated Act on the first set of European Sustainability Reporting Standards (ESRS) by the European Commission", available at: https://www.efrag.org/en/news-and-calendar/news/efrag-welcomes-the-adoption-of-the-delegated-act-on-the-first-set-of-european-sustainability-utm_source=chatgpt.com (Accessed 15 Jan 2026).

9. Ministry of Economy of Ukraine (2025), "List of Ukrainian technical regulations adopted within the framework of obligations under the Association Agreement of Ukraine with the EU (Annex III)", available at: <https://me.gov.ua/view/4a515c4c-c878-4457-9663-0652590eddea> (Accessed 15 Jan 2026).

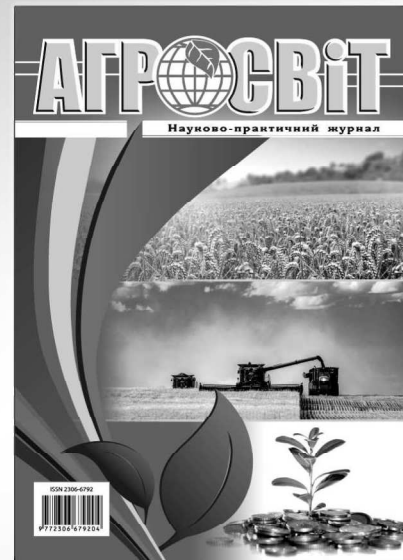
10. Verkhovna Rada of Ukraine (2022), "Law on the National Informatization Program", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text> (Accessed 15 Jan 2026).

Стаття надійшла до редакції 23.01.2026 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

Я. Ф. Жовнірчик,
д. держ. упр., професор, в. о. завідувача відділу
проблем державного управління та адміністративного права,
Інститут держави і права імені В. М. Корецького Національної академії наук України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1378-9923>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.332

ОПТИМІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРАВ І СВОБОД ЛЮДИНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ

Y. Zhovnirchik,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
Head of the Department of Public Administration and Administrative Law,
Institute of State and Law V.M. Koretsky of National Academy of Sciences of Ukraine

OPTIMIZATION OF STATE ADMINISTRATION MECHANISMS IN ENSURING HUMAN
RIGHTS AND FREEDOMS IN CONDITIONS OF MARTIAL ARTS:
ADMINISTRATIVE AND LEGAL ASPECT

У статті здійснено комплексне дослідження оптимізації механізмів державного управління у забезпеченні прав і свобод людини в умовах воєнного стану з позицій адміністративно-правової науки та публічного управління. Обґрунтовано актуальність розгляду прав і свобод людини як самостійного об'єкта державного управління, реалізація якого в особливий період зазнає істотного впливу безпекових чинників та потребує адаптації управлінських і правових інструментів. Розкрито основні доктринальні підходи до розуміння прав людини у взаємозв'язку з функціями публічної влади, що дозволило визначити управлінсько-правову природу механізмів їх забезпечення.

Проаналізовано конституційно-правові та адміністративно-правові засади запровадження воєнного стану, з'ясовано особливості нормативного регулювання тимчасового обмеження прав і свобод людини та визначено правові межі такого обмеження відповідно до принципів верховенства права і пропорційності. Значну увагу приділено аналізу спеціального законодавства та підзаконних нормативно-правових актів, що регламентують діяльність органів публічної влади в умовах воєнного стану, а також оцінці їх впливу на практичну реалізацію прав людини.

Охарактеризовано інституційні механізми державного управління у сфері забезпечення прав і свобод людини в особливий період, зокрема систему органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та правоохоронних органів, їх повноваження й особливості взаємодії. Проаналізовано роль адміністративно-правових інструментів і процедур, управлінських рішень

та спеціальних правових режимів, що застосовуються в умовах воєнного стану, а також виявлено основні проблеми та ризики порушення прав людини, пов'язані з розширенням дискреційних повноважень і скороченням процедурних гарантій.

На основі узагальнення результатів дослідження обгрунтовано напрями оптимізації механізмів державного управління у забезпеченні прав і свобод людини, що передбачають удосконалення адміністративно-правового регулювання, посилення інституційної спроможності органів публічної влади, розвиток механізмів контролю та підзвітності, а також інтеграцію міжнародних і європейських стандартів прав людини.

The article carries out a comprehensive study of the optimization of state administration mechanisms in ensuring human rights and freedoms under martial law from the standpoint of administrative and legal science and public administration. The main doctrinal approaches to understanding human rights in relation to the functions of public authority are revealed, which made it possible to determine the administrative and legal nature of the mechanisms for their provision. The constitutional and legal and administrative and legal principles of the introduction of martial law are analyzed, the features of the regulatory regulation of temporary restrictions on human rights and freedoms are clarified, and the legal boundaries of such restrictions are determined in accordance with the principles of the rule of law and proportionality. Considerable attention is paid to the analysis of special legislation and subordinate normative legal acts regulating the activities of public authorities under martial law, as well as to the assessment of their impact on the practical implementation of human rights.

The institutional mechanisms of public administration in the field of ensuring human rights and freedoms during a special period are characterized, in particular the system of executive authorities, local self-government bodies and law enforcement agencies, their powers and features of interaction. The role of administrative and legal instruments and procedures, administrative decisions and special legal regimes applied under martial law is analyzed, and the main problems and risks of human rights violations associated with the expansion of discretionary powers and the reduction of procedural guarantees are identified.

Based on the generalization of the research results, directions for optimizing public administration mechanisms in ensuring human rights and freedoms are substantiated, which include improving administrative and legal regulation, strengthening the institutional capacity of public authorities, developing control and accountability mechanisms, as well as integrating international and European human rights standards.

Ключові слова: механізми, механізми державного управління, права і свободи людини, воєнний стан, адміністративно-правовий аспект, адміністративно-правові механізми державного управління.

Key words: mechanisms, mechanisms of state administration, human rights and freedoms, martial law, administrative and legal aspect, administrative and legal mechanisms of state administration.

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

Збройна агресія проти України об'єктивно спричинила запровадження особливого правового режиму, що передбачає можливість тимчасового обмеження окремих прав і свобод людей з метою захисту національної безпеки, територіальної цілісності та публічного порядку. За таких умов особливої наукової та практичної зна-

чущості набуває проблема пошуку оптимального балансу між публічними інтересами держави та гарантованими Конституцією України правами і свободами людини. Відтак, в умовах воєнного стану зростає роль адміністративно-правових механізмів державного управління, через які здійснюється нормативне регулювання, управлінський вплив і контроль за дотриманням прав людини. Водночас чинна система правового регулювання та інституційного забезпечення не завжди демонструє належний рівень узгодженості, прозорості та ефектив-

ності, що створює ризики надмірного або необґрунтованого обмеження прав і свобод, послаблення гарантій їх захисту та зниження довіри громадян до публічної влади.

Актуальність теми також зумовлена необхідністю адаптації механізмів державного управління до динамічних умов воєнного часу, що потребує переосмислення традиційних підходів до адміністративно-правового регулювання, уточнення компетенції органів публічної влади та вдосконалення управлінських процедур. До того ж, у контексті євроінтеграційних прагнень України та зобов'язань щодо дотримання міжнародних стандартів прав людини постає потреба в науково обґрунтованих підходах до оптимізації державних управлінських механізмів, здатних забезпечити ефективний захист прав і свобод людини навіть за умов надзвичайних викликів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У працях українських учених у галузі адміністративного права та публічного управління (В. Авер'янова, Ю. Битяка, І. Колпакова, О. Кузьменко, Т. Коломоєць, В. Галунька) розкриваються теоретико-методологічні засади діяльності публічної адміністрації, інститути адміністративних процедур і адміністративного примусу, проблематика законності та підзвітності суб'єктів владних повноважень, а також адміністративно-правові механізми захисту прав і свобод людини. Окремі аспекти конституційно-правових гарантій прав людини, меж їх обмеження та вимог верховенства права в особливих правових режимах висвітлюються у дослідженнях фахівців з конституційного права та прав людини (Ю. Шемшученка, В. Тація, П. Рабіновича, О. Скрипнюка, Н. Оніщенко). Водночас у наукових розвідках недостатньо опрацьованими залишаються питання системної оптимізації саме адміністративно-правових інструментів і процедур забезпечення прав і свобод людини в умовах воєнного стану, зокрема у частині визначення критеріїв пропорційності для конкретних управлінських рішень, стандартизації процедурних гарантій у прискорених адміністративних провадженнях, посилення інституційної координації між органами виконавчої влади, місцевого самоврядування та правоохоронними органами, а також побудови дієвих механізмів контролю й оскарження в умовах безпекових обмежень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є наукове обґрунтування напрямів оптимізації механізмів державного управління у забезпеченні прав і свобод людини в умовах воєнного стану шляхом комплексного аналізу адміністративно-правових засад, інституційних і процедурних механізмів діяльності органів публічної влади, а також визначення шляхів підвищення їх ефективності з урахуванням принципів верховенства права, пропорційності та дотримання стандартів прав людини.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проблематика прав і свобод людини посідає центральне місце в системі публічного управління, оскільки рівень їх забезпечення виступає ключовим індикатором ефективності діяльності держави та якості функціонування публічної влади. В умовах трансформації управлінських процесів і зростання ролі держави у регулюванні суспільних відносин актуалізується наукова потреба в осмисленні прав і свобод людини не лише як правової категорії, а й як об'єкта цілеспрямованого державного управління, що зумовлює перегляд доктринальних підходів до їх розуміння, змісту та механізмів забезпечення.

У сучасній науковій літературі права і свободи людини розглядаються не лише як конституційно закріплені соціальні цінності, а й як самостійний об'єкт державного управління, що перебуває під цілеспрямованим регуляторним та організаційним впливом публічної влади [7]. Слід зазначити, що доктринальні підходи до їх осмислення еволюювали від суто юридичного розуміння прав людини як сфери невтручання держави до управлінсько-правової концепції, у межах якої держава виступає активним суб'єктом забезпечення, охорони та захисту прав і свобод.

Адміністративно-правові механізми посідають центральне місце у системі гарантування прав і свобод людини, оскільки саме через них забезпечується практична реалізація конституційних приписів у сфері публічного управління [2]. До таких механізмів належать норми адміністративного права, що визначають компетенцію органів публічної влади, адміністративні процедури прийняття управлінських рішень, інструменти адміністративного примусу, а також засоби адміністративного та судового захисту прав особи [4]. Їх функціональне призначення полягає у створенні правових умов для реалізації прав людини, запобіганні їх порушенням і відновленні порушених прав.

У системі гарантування прав людини адміністративно-правові механізми виконують як регулятивну, так і охоронну функції. Регулятивний аспект виявляється у встановленні чітких процедур реалізації прав і свобод, визначенні стандартів надання публічних послуг та форм взаємодії громадян із органами влади. Охоронна функція проявляється у можливості застосування заходів адміністративного захисту, оскарження дій чи бездіяльності суб'єктів владних повноважень, а також у діяльності контрольних і наглядових інституцій [10].

Таким чином, у доктринальному вимірі права і свободи людини постають як комплексний об'єкт державного управління, що потребує цілісної системи адміністративно-правових механізмів гарантування. Ефективність цієї системи визначає не лише рівень правової захищеності особи, а й якість публічного управління загалом, особливо в умовах воєнного стану, коли зростає ризик звуження прав людини під впливом безпекових викликів.

Інституційні механізми державного управління у сфері забезпечення прав і свобод людини в період

воєнного стану формуються на основі функціонування системи органів публічної влади, повноваження яких зазнають суттєвої трансформації з огляду на запровадження особливого правового режиму. За цих умов забезпечення прав людини набуває комплексного характеру та реалізується через скоординовану діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування і правоохоронних органів, які діють у межах адміністративно-правових механізмів, визначених спеціальним законодавством.

Система органів публічної влади в умовах воєнного стану характеризується посиленням вертикалі виконавчої влади та зростанням ролі центральних органів у прийнятті управлінських рішень. Президент України та Кабінет Міністрів України здійснюють загальне керівництво режимом воєнного стану, визначаючи стратегічні напрями державної політики у сфері безпеки та захисту прав людини. На цьому рівні формується нормативна та організаційна основа діяльності всіх інших суб'єктів публічної влади, що забезпечує єдність управлінського впливу та правову визначеність застосовуваних обмежень.

Органи виконавчої влади відіграють ключову роль у практичній реалізації адміністративно-правових механізмів забезпечення прав і свобод людини. Через свої повноваження вони здійснюють регулятивні, координаційні та контрольні функції, пов'язані з упровадженням режимних заходів, наданням публічних послуг, соціальним захистом населення та підтриманням публічного порядку. Центральні органи виконавчої влади забезпечують розроблення та впровадження галузевих політик, адаптованих до умов воєнного стану, тоді як місцеві органи виконавчої влади відповідають за їх безпосереднє виконання з урахуванням регіональної специфіки та безпекової ситуації [1].

Безперечно, й органи місцевого самоврядування в період воєнного стану зберігають важливе місце в системі інституційних механізмів, оскільки саме на локальному рівні відбувається безпосередня взаємодія з населенням і реалізація значної частини прав і свобод людини. Їх роль полягає у забезпеченні життєдіяльності територіальних громад, організації соціальних і гуманітарних заходів, координації дій із місцевими органами виконавчої влади та військовим командуванням. Водночас їх повноваження можуть зазнавати тимчасових обмежень або доповнень, що потребує чіткого адміністративно-правового регулювання для недопущення конфліктів компетенції та порушень прав громадян.

Правоохоронні органи посідають особливе місце у системі забезпечення прав і свобод людини в умовах воєнного стану, оскільки поєднують функції захисту публічної безпеки та охорони правопорядку з обов'язком дотримання прав людини [9]. Вони реалізують адміністративно-правові механізми через застосування заходів примусу, проведення контрольних та наглядових заходів, а також забезпечення виконання рішень органів публічної влади. За таких умов особливої ваги набуває дотримання принципів законності, пропорційності та підзвітності у

діяльності правоохоронних органів, що виступає запобіжником зловживань владними повноваженнями.

Взаємодія між органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та правоохоронними органами в умовах воєнного стану здійснюється на основі координаційних і субординаційних зв'язків, визначених законодавством та управлінськими рішеннями. Ефективність цієї взаємодії значною мірою впливає на рівень забезпечення прав і свобод людини, оскільки дозволяє узгоджувати безпекові заходи з потребами населення та забезпечувати своєчасне реагування на порушення прав.

Отже, інституційні механізми державного управління у сфері забезпечення прав і свобод людини в період воєнного стану характеризуються підвищеною складністю та багаторівневністю. Їх ефективність залежить від чіткого розмежування повноважень органів публічної влади, належної координації їх діяльності та дотримання адміністративно-правових принципів, що забезпечують баланс між завданнями національної безпеки та гарантіями прав людини.

Адміністративно-правові інструменти та процедури забезпечення прав і свобод людини в умовах воєнного стану становлять ключовий елемент механізму державного управління, через який здійснюється практична реалізація особливого правового режиму [11]. У цей період управлінський вплив публічної влади набуває посиленого характеру, що обумовлює розширення спектра адміністративно-правових засобів регулювання суспільних відносин та водночас підвищує ризики втручання у сферу прав людини.

Управлінські рішення, що приймаються в умовах воєнного стану, характеризуються високим рівнем централізації та оперативності. Вони реалізуються у формі нормативних і індивідуальних адміністративних актів, спрямованих на запровадження тимчасових обмежень прав і свобод, організацію оборонних заходів, регулювання економічних і соціальних процесів. Такі рішення мають чітко визначене правове підґрунтя, проте в умовах надзвичайної ситуації нерідко приймаються в скорочені строки, що ускладнює належну оцінку їх впливу на права людини та знижує рівень публічної прозорості управлінської діяльності.

Адміністративні процедури в особливий період зазнають спрощення та прискорення, що зумовлено необхідністю оперативного реагування на безпекові виклики. Це проявляється у зміні порядку надання публічних послуг, запровадженні спеціальних режимів допуску та контролю, розширенні дискреційних повноважень органів виконавчої влади і правоохоронних органів. Водночас скорочення процедурних гарантій, зокрема можливостей участі громадян у прийнятті управлінських рішень або своєчасного оскарження адміністративних актів, створює потенційні загрози порушення принципів законності та справедливості.

Особливі адміністративно-правові режими, що застосовуються в умовах воєнного стану, охоплюють, зокрема, режим обмеження свободи пересуван-

ня, посилений контроль за інформаційною сферою, спеціальні правила використання майна та трудових ресурсів [10]. Такі режими мають комплексний характер і реалізуються через систему дозволів, заборон та адміністративного примусу. Їх застосування спрямоване на досягнення публічно значущих цілей, однак за відсутності належних запобіжних заходів може призводити до надмірного втручання у приватну сферу та диспропорційного обмеження прав людини.

У процесі реалізації адміністративно-правових інструментів виявляється низка проблем і ризиків порушення прав і свобод людини. До них належать розширення дискреції суб'єктів владних повноважень без належних механізмів контролю, фрагментарність нормативного регулювання, недостатня узгодженість управлінських рішень різних рівнів влади, а також обмеженість доступу до ефективних засобів правового захисту. Особливу небезпеку становить ризик перетворення тимчасових обмежень на довготривалі практики, що суперечить принципу винятковості воєнного стану.

Таким чином, адміністративно-правові інструменти та процедури забезпечення прав і свобод людини в умовах воєнного стану мають подвійний характер. З одного боку, вони є необхідним засобом реалізації державної політики у сфері безпеки, з іншого — джерелом потенційних загроз для прав людини. Це зумовлює потребу в удосконаленні управлінських рішень і процедур із метою посилення їх правової визначеності, пропорційності та підзвітності, що дозволить мінімізувати ризики порушення прав і свобод людини в особливий період.

Слід зауважити, що проблеми та обмеження ефективності чинних механізмів державного управління у сфері забезпечення прав і свобод людини в умовах воєнного стану мають системний характер і зумовлені як недосконалістю правового регулювання, так і особливостями управлінської практики в ситуації підвищених безпекових ризиків. Воєнні загрози істотно трансформують логіку публічного управління, посилюючи пріоритет національної безпеки та оборони, що об'єктивно ускладнює реалізацію правозахисної функції держави.

Суттєвим недоліком правового регулювання є фрагментарність та неоднорідність нормативної бази, яка регламентує запровадження та реалізацію заходів воєнного стану. Норми конституційного, адміністративного та спеціального законодавства не завжди утворюють цілісну й узгоджену систему, що призводить до правової невизначеності щодо меж і змісту обмеження окремих прав і свобод. Відсутність чітких критеріїв застосування окремих обмежувальних заходів ускладнює їх правову оцінку та створює підґрунтя для різного тлумачення повноважень суб'єктів публічної влади.

У площині управлінської практики одним із ключових обмежень виступає надмірна централізація прийняття управлінських рішень, що характерна для умов воєнного стану [2]. З одного боку, це забезпечує оперативність реагування на загрози, з іншого — знижує рівень гнучкості та врахування регіональної

специфіки, а також обмежує можливості участі органів місцевого самоврядування у формуванні та реалізації управлінських рішень. Така ситуація негативно впливає на якість управлінських впливів у сфері забезпечення прав людини на місцевому рівні.

Вагомою проблемою є розширення дискреційних повноважень органів виконавчої влади та правоохоронних органів без належного посилення механізмів контролю та підзвітності. В умовах воєнного стану контрольні та наглядові інструменти часто втрачають ефективність через обмеження процедур, скорочення строків розгляду звернень і зменшення доступності судового захисту. Це підвищує ризик зловживання владними повноваженнями та непропорційного втручання у сферу прав і свобод людини.

Воєнні загрози також впливають на інституційну спроможність держави забезпечувати баланс між національною безпекою та правами людини [1]. Значна концентрація ресурсів на оборонних і безпекових завданнях призводить до зниження уваги до правозахисних аспектів державної політики, зокрема у сферах соціального захисту, доступу до публічних послуг та забезпечення процесуальних гарантій. У таких умовах права людини нерідко сприймаються як вторинні щодо безпекових пріоритетів, що суперечить принципам демократичної правової держави.

Додатковим обмежувальним чинником є недостатній рівень комунікації між органами публічної влади та суспільством, що ускладнює донесення інформації про зміст і правові підстави запроваджених обмежень. Низька прозорість управлінських рішень знижує рівень суспільної довіри та посилює соціальну напругу, що негативно позначається на ефективності механізмів забезпечення прав і свобод людини.

Отже, оптимізація механізмів державного управління у забезпеченні прав і свобод людини в умовах воєнного стану потребує комплексного підходу, що поєднує вдосконалення адміністративно-правового регулювання, інституційних засад діяльності органів публічної влади та процедур реалізації управлінських рішень. Визначальним орієнтиром такого процесу мають виступати принципи верховенства права, пропорційності, правової визначеності та пріоритету прав людини навіть за наявності об'єктивних безпекових обмежень.

Першочерговим напрямом оптимізації є вдосконалення адміністративно-правового регулювання шляхом систематизації та уніфікації нормативно-правових актів, що регламентують реалізацію прав і свобод людини в умовах воєнного стану. Доцільним є уточнення правових підстав, меж і строків застосування обмежень прав людини, а також закріплення чітких критеріїв їх пропорційності та необхідності. Це сприятиме зменшенню правової невизначеності та унеможливленню довільного тлумачення повноважень органів публічної влади.

Важливим напрямом є посилення процедурних гарантій у діяльності суб'єктів владних повноважень. Оптимізація адміністративних процедур має бути спрямована не лише на їх спрощення та оперативність, а й на забезпечення мінімальних стандартів

участі особи в адміністративному процесі, доступу до інформації та ефективних механізмів оскарження управлінських рішень. Навіть в умовах воєнного стану адміністративні процедури повинні зберігати правозахисний потенціал і запобігати непропорційному втручання у сферу прав і свобод людини.

Підвищення ефективності інституційних механізмів передбачає чітке розмежування повноважень між органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та правоохоронними органами, а також удосконалення механізмів їх координації [2]. Доцільним є зміцнення ролі органів місцевого самоврядування у забезпеченні прав людини на територіальному рівні з урахуванням безпечових умов, що дозволить забезпечити більш адресний та адаптивний управлінський вплив.

Окрему увагу слід приділити розвитку механізмів контролю та підзвітності у сфері державного управління. Запровадження ефективних форм парламентського, судового та громадського контролю за діяльністю органів публічної влади в умовах воєнного стану сприятиме зниженню ризиків зловживання владними повноваженнями та посиленню гарантій прав людини. У цьому контексті актуальним є розширення можливостей адміністративного та судового оскарження рішень, дій чи бездіяльності суб'єктів владних повноважень.

Вагомим напрямом оптимізації є інтеграція міжнародних і європейських стандартів прав людини у національну систему державного управління. Узгодження адміністративно-правових механізмів із практикою міжнародних правозахисних інституцій дозволить підвищити якість управлінських рішень та забезпечити дотримання принципу верховенства права в умовах особливого правового режиму. Це також сприятиме збереженню демократичного характеру публічного управління в умовах воєнних викликів.

Таким чином, напрями оптимізації механізмів державного управління у забезпеченні прав і свобод людини полягають у поєднанні нормативного вдосконалення, інституційного розвитку та процедурної модернізації. Реалізація зазначених напрямів створює передумови для формування ефективної, правозорієнтованої системи публічного управління, здатної забезпечувати належний баланс між вимогами національної безпеки та захистом прав і свобод людини в умовах воєнного стану.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, права і свободи людини в умовах особливого правового режиму набувають характеру комплексного об'єкта державного управління, реалізація якого залежить від ефективності нормативно-правового, інституційного та процедурного забезпечення. Конституційно-правові та адміністративно-правові засади воєнного стану формують загальні межі допустимого обмеження прав людини, однак їх практична реалізація виявляє низку проблем, пов'язаних із фрагментарністю правового регулювання, розши-

ренням дискреційних повноважень органів публічної влади та недостатнім рівнем процедурних гарантій.

Інституційні механізми державного управління у сфері забезпечення прав і свобод людини в період воєнного стану характеризуються підвищеною централізацією та складною системою взаємодії органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування і правоохоронних органів. За таких умов ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від чіткого розмежування повноважень, належної координації та дотримання принципів законності й пропорційності у процесі реалізації адміністративно-правових механізмів.

Таким чином, забезпечення балансу між вимогами національної безпеки та дотриманням прав і свобод людини в умовах воєнного стану можливе за умови орієнтації державного управління на стандарти верховенства права та прав людини. Реалізація запропонованих напрямів оптимізації сприятиме формуванню правозорієнтованої моделі публічного управління, здатної забезпечувати належний рівень захисту прав і свобод людини навіть за умов тривалих воєнних загроз, а також створить підґрунтя для подальшого вдосконалення адміністративно-правових механізмів у посткризовий період.

Подальших наукових розвідок потребує питання адаптації міжнародних і європейських стандартів прав людини до національної системи державного управління в умовах воєнного стану, з урахуванням специфіки безпекових викликів та післявоєнної відбудови. У цьому контексті доцільним є проведення порівняльно-правових досліджень досвіду інших держав, які функціонували в умовах збройних конфліктів або надзвичайних режимів.

Література:

1. Білоскурська О. Утвердження та забезпечення прав і свобод людини — головний обов'язок держави. *Право України*. 2012. № 7. С. 169—174.
2. Авер'янов В. Людиноцентристська ідеологія як основа реформування українського адміністративного права в умовах інтеграційного процесу. *Держава та регіони*. 2020. Вип. 2. С. 87—92.
3. Бабкова Т. Поняття та види соціальних прав і свобод людини і громадянина. *Науково-інформаційний вісник*. 2013. № 8. С. 137—144.
4. Кісіль Р. Порівняльний аналіз адміністративного права України та зарубіжних країн. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2017. № 3. С. 231—239.
5. Костюк В. Проблеми гармонізації законодавства України щодо прав осіб з інвалідністю з відповідними стандартами Європейського Союзу. *Право України*. 2019. № 8. С. 47—55.
6. Коханчук С. Окремі аспекти діяльності органів місцевого самоврядування та громадськості в зарубіжних країнах спрямовані на забезпечення прав осіб з інвалідністю. *Актуальні проблеми правознавства*. 2021. Випуск 4 (12). С. 80—84.
7. Казур Я. Методи адміністративно-правового захисту прав і свобод громадян у сфері державного управління. *Форум права*. 2020. № 1. С. 201—207.

8. Скрипниченко М. Права та свободи людини в конституційній системі України. Публічне право. № 1. 2020. С. 6—13.

9. Санжара О. Функціональне призначення адміністративно-правового механізму реалізації прав і свобод громадян в сфері місцевого самоврядування. Держава та регіони. 2019. № 1. С. 143—147.

10. Gray I. Remedies for Individuals Under the European Convention on Human Rights. Human Rights Law Review. № 6. 2021. P. 153—156.

11. Штиршов О. Сухорукова А. Правові аспекти відповідальності у сфері порушення прав інтелектуальної власності: світовий досвід. Публічне управління та регіональний розвиток. Чорноморський національний університет імені Петра Могили. Миколаїв, 2022. № 17. С. 867—897. DOI 10.34132/pard2022.17.10

12. Merrills J. The Development of International Law by the European Court of Human Rights. 2023. P. 63—66.

13. Skrypniuk, O., Zhovnirchuk, Y., Shamrayeva, V., and Tsumarieva, N., Bandura, I. (2023), "Structure of legal consciousness in the system of human rights: civilizing and psychological aspect of the development of the society: Estructura de la conciencia jurídica en el sistema de Derechos Humanos: Aspecto civilizador y psicológico del desarrollo de la sociedad", Cuestiones Políticas, vol. 41. (78). URL: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4178.08>

References:

1. Biloskurska, O. (2012), "The affirmation and protection of human rights and freedoms is the main duty of the state", Pravo Ukrainy, vol. 7, pp. 169—174.

2. Averyanov, V. (2020), "Human-centric ideology as the basis for reforming Ukrainian administrative law in the context of the integration process", Derzhava ta rehiony, vol. 2, pp. 87—92.

3. Babkova, T. (2013), "Concept and types of social rights and freedoms of man and citizen", Naukovo-informatsiyni visnyk, vol. 8, pp. 137—144.

4. Kisil, R. (2017), "Comparative analysis of administrative law of Ukraine and foreign countries", Naukovi visnyk Lvivskoho derzhavnogo universytetu vnutrishnikh sprav, vol. 3, pp. 231—239.

5. Kostyuk, V. (2019), "Problems of harmonizing Ukrainian legislation on the rights of persons with disabilities with relevant European Union standards", Pravo Ukrainy, vol. 8, pp. 47—55.

6. Kokhanchuk, S. (2021), "Certain aspects of the activities of local governments and the public in foreign countries aimed at ensuring the rights of persons with disabilities", Aktualni problemy pravoznavstva, vol. 4 (12), pp. 80—84.

7. Kazur, Y. (2020), "Methods of administrative and legal protection of citizens' rights and freedoms in the sphere of public administration", Forum prava, no. 1, pp. 201—207.

8. Skrypnychenko, M. (2020), "Human rights and freedoms in the constitutional system of Ukraine", Publiche pravo, vol. 1, pp. 6—13.

9. Sanzhara, O. (2019), "Functional purpose of the administrative-legal mechanism for the implementation of citizens' rights and freedoms in the sphere of local self-government", Derzhava ta rehiony, vol. 1, pp. 143—147.

10. Gray, I. (2021), "Remedies for Individuals Under the European Convention on Human Rights", Human Rights Law Review, no. 6, pp. 153—156.

11. Shtyryov, O. Sukhorukova, A. (2022), "Legal aspects of liability in the field of intellectual property rights infringement: world experience", Publiche upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok. Chornomorskyi natsionalnyi universytet imeni Petra Mohyly. Mykolaiv, vol. 17, pp. 867—897.

12. Merrills, J. (2023), "The Development of International Law by the European Court of Human Rights". Public Law, pp. 63—66.

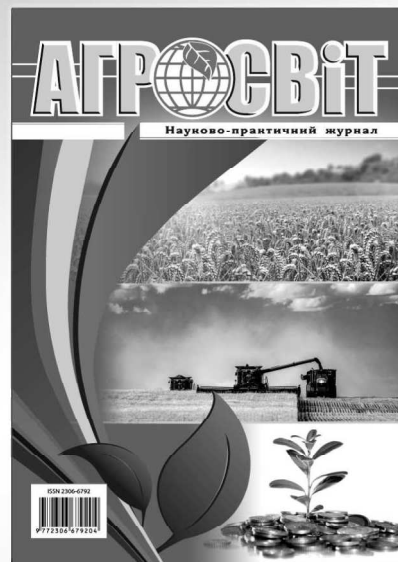
13. Skrypniuk, O., Zhovnirchuk, Y., Shamrayeva, V., and Tsumarieva, N., Bandura, I. (2023), "Structure of legal consciousness in the system of human rights: civilizing and psychological aspect of the development of the society: Estructura de la conciencia jurídica en el sistema de Derechos Humanos: Aspecto civilizador y psicologico del desarrollo de la sociedad", Cuestiones Políticas, vol. 41. (78). <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4178.08>

Стаття надійшла до редакції 27.01.2026 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

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: 10.32702/2306-6814.2026.3.339

ТРАНСФОРМАЦІЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

S. Prylipko,
Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor,
Professor of the Department of Public Administration, State University of Trade and Economics

TRANSFORMATION OF THE REGULATORY AND LEGAL MECHANISM FOR IMPLEMENTING STATE AGRARIAN POLICY IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

У статті розглянуто процес трансформації нормативно-правового механізму реалізації державної аграрної політики України в умовах європейської інтеграції. Його зміст визначає фундаментальну основу державного регулювання аграрної сфери, що забезпечує наближення національного законодавства до норм права Європейського Союзу у контексті дотримання вимог Спільної аграрної політики. Проаналізовано основні стратегічні документи, процес адаптації законодавства та урядові ініціативи, спрямовані на виконання євроінтеграційних зобов'язань України. Особливу увагу приділено викликам, спричиненим воєнним станом, та необхідності врахування їх у процесі оновлення нормативно-правової бази у аграрній сфері. На основі проведеного аналізу обґрунтовано подальші напрями вдосконалення нормативно-правового механізму, реалізація яких дозволить сформувати сприятливе інституційне середовище для інтеграції аграрної сфери України у Спільну аграрну політику ЄС. Обґрунтовано, що серед різних напрямів євроінтеграційного процесу кооперація займає важливе місце у підвищенні ефективності малих і середніх агровиробників, тому для її подальшого розвитку рекомендовано поєднати інструменти державної та регіональної підтримки з цільовим фінансуванням з фондів ЄС.

The article examines the transformation of the regulatory framework for implementing Ukraine's state agrarian policy in the context of European integration. This legal mechanism is defined as a fundamental basis of state regulation, ensuring the approximation of national legislation to the EU acquis in accordance with the requirements of the Common Agricultural Policy (CAP). The transformation integrates institutional, organizational, and digital instruments which generate a synergistic effect in harmonizing domestic legislation with EU law. The study analyses key strategic documents, the process of legislative alignment, and governmental initiatives aimed at fulfilling Ukraine's European integration commitments. It is established that the creation of a Paying Agency, the implementation of the Integrated Administration and Control System (IACS), and the launch of

the Farm Sustainability Data Network (FSDN) create significant opportunities for the further integration of the agri-sector into the CAP. Particular attention is devoted to the challenges caused by martial law and the necessity of addressing them when updating the regulatory framework. The study identifies key problems resulting from the full-scale aggression of the Russian Federation, including the mining of agricultural land, loss of assets, declining innovation, infrastructure destruction, and substantial disparities between producer groups. Based on the analysis, further directions for improving the regulatory and legal mechanism are outlined to ensure the systematic alignment of Ukraine's agrarian policy with CAP requirements. The success of integration depends on strengthening the institutional capacity of public authorities and applying European approaches to strategic planning for sustainable rural development. It is substantiated that agricultural cooperation is vital for the efficiency of small and medium-sized producers; thus, its development requires combining state and regional support with targeted funding from EU funds.

Ключові слова: нормативно-правовий механізм, інструменти державного регулювання, аграрний сектор, євроінтеграція, Спільна аграрна політика, державна підтримка сільгоспвиробників, стратегічне планування, кооперація, сталий розвиток сільських територій.

Key words: regulatory and legal mechanism, state regulation instruments, agricultural sector, European integration, Common Agricultural Policy, state support for agricultural producers, strategic planning, cooperation, sustainable development of rural areas.

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

Аграрна політика відіграє важливу роль у формуванні продовольчої безпеки держави та забезпеченні сталого розвитку сільських територій України. З 2022 року після набуття Україною статусу кандидата на членство в ЄС особливої актуальності набуває трансформація системи державного регулювання аграрної сфери відповідно до стандартів і принципів Спільної аграрної політики Європейського Союзу (САП ЄС). У зв'язку з цим реформування аграрного сектору України потребує докорінного оновлення комплексної системи механізмів державного регулювання. Важливою складовою такої системи є нормативно-правовий механізм, який формує інституційну та організаційну основу реалізації аграрної політики, забезпечує гармонізацію законодавства України до норм права ЄС (*acquis communautaire*), визначає інструменти регулювання аграрних ринків і підтримки сільськогосподарських товаровиробників. Трансформація цього механізму передбачає не лише адаптацію національного законодавства до *acquis* ЄС, а й переосмислення засад його формування та реалізації відповідно до Цілей сталого розвитку, прозорості та принципів належного врядування. Це зумовлює необхідність аналізу його функціонування, визначення вузьких місць і напрацювання підходів до вдосконалення в умовах воєнного стану та євроінтеграційного курсу. Успішна адаптація нормативно-правової бази до вимог САП ЄС є необхідною передумовою для інтеграції України до спільного європейського простору та підвищення ефективності публічного управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У контексті дослідження нормативно-правового механізму державного регулювання аграрної сфери важливо зосередити увагу на висвітленні проблем євроінтеграційного процесу окремими вченими та практика-ми. Зокрема, науковці В. Томчук та І. Капула відзначають, що складність і тривалість адаптації аграрної політики України до *acquis* ЄС зумовлена не лише технічними бар'єрами, а й відсутністю чіткої правової сумісності між положеннями міжнародних угод, у т.ч. нормами СОТ, ЄС та інших міждержавних договорів, і чинним національним законодавством, що потребує гармонізації відповідно до принципу верховенства міжнародного права над внутрішнім законодавством [1].

Інші дослідники В.О. Галан і А.Р. Самойлова застерігають про ризики економічного, соціального й політичного характеру через неготовність держави до повноцінного впровадження європейських аграрних підходів, хоча в умовах воєнного стану українська держава демонструє політичну волю, інституційну готовність і здатність до масштабних трансформацій [2].

Л. Старікова зазначає, що успіх повноцінної інтеграції України до ЄС значною мірою залежить від ефективності та динаміки процесів гармонізації національної аграрної політики з політикою ЄС, своєчасного й якісного приведення нормативно-правової бази у відповідність до європейських стандартів у цій сфері. Однак, складність євроінтеграційного процесу відбувається повільними темпами через переважаючу частку великого бізнесу у структурі аграрного виробництва, обмежену обізнаність вітчизняних товаровиробників та недостатню компетентність державного апарату здійснювати аграрні реформи [3, с. 4].

Професори Т.О. Зінчук і Куцмус Н.М. вважають, що оновлена САП ЄС на 2023—2027 роки побудована на єдиній законодавчій базі. Її зміст сконцентрований на досягненні 10 Цілей сталого розвитку, що є викликом для України на шляху адаптації національного законодавства до *acquis* ЄС, формування правових умов функціонування сільського господарства у поєднанні зі сталим розвитком сільських територій [4].

Євроінтеграційним процесам України у контексті наближення до САП також присвячені публікації зарубіжних вчених. Зокрема, професор Д. Холл, вивчаючи вплив російської агресії на вітчизняне сільське господарство, акцентує увагу на проблемах окупації сільськогосподарських угідь, знищенні інфраструктури та цілеспрямованому блокуванні експорту зерна, що суттєво перешкоджає інтеграції України до європейського простору. Він вважає, що європейська спільнота має зосереджуватися не лише на технічній адаптації аграрної політики України до *acquis communautaire*, а й на врахуванні геополітичних викликів цієї трансформації. Поглиблення співпраці з ЄС у межах САП має включати не лише акцентування уваги на нормативно-правовому механізмі, а й на дієвій підтримці України в умовах воєнного стану [5]. Інші зарубіжні науковці А. Бузогань та М. Варга виокремлюють можливу конфліктну модель інтеграції України до САП, оскільки потенційне її членство супроводжується ризиками перерозподілу ресурсів і загостренням внутрішніх суперечностей між державами-членами ЄС. Це підтверджується досвідом прояву невдоволення фермерів з Польщі, Словаччини, Угорщини та Румунії. Його наслідками стало блокування логістичних шляхів постачання сільгосппродукції українськими перевізниками відповідно до запровадженого ЄС у 2022—2023 роках режиму повної лібералізації торгівлі [6].

Таким чином, аналіз останніх досліджень свідчить про відсутність цілісної та узгодженої системи гармонізації національного аграрного законодавства із правом ЄС, недостатнє врегулювання питань державної підтримки та існування суттєвих викликів у нормативно-правовому забезпеченні процесів реалізації державної аграрної політики України, що потребує більш комплексного дослідження та пошуку шляхів їх подолання.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у дослідженні трансформації нормативно-правового механізму реалізації державної аграрної політики України в умовах євроінтеграції та наближення до вимог САП ЄС. Для досягнення поставленої мети у статті визначено такі завдання: розкрити сутність і роль нормативно-правового механізму у структурі державного регулювання аграрної сфери; проаналізувати стан гармонізації аграрного законодавства України до норм права ЄС; виокремити основні бар'єри й виклики; обґрунтувати напрями вдосконалення нормативно-правового механізму реалізації аграрної політики з урахуванням вимог САП ЄС і сучасних проблем в умовах воєнного стану.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Трансформація нормативно-правового механізму реалізації державної аграрної політики в умовах євроін-

теграції отримала інституційне підґрунтя із затвердженням у листопаді 2024 року Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій України до 2030 року [7]. Структурними елементами цього механізму виступають не лише адаптовані до *acquis* ЄС законодавчі акти, але й модернізована інституційно-цифрова інфраструктура. Вона охоплює оновлений Державний аграрний реєстр, інтегрований із мережею сільськогосподарських даних ЄС, а також законодавчо закріплені засади створення до кінця 2027 року Виплатної агенції на базі Українського державного фонду підтримки фермерських господарств. Нормативне забезпечення трансформаційних процесів, що ґрунтується на положеннях Угоди про асоціацію та вимогах Плану України для реалізації ініціативи *Ukraine Facility*, передбачає прискорене наближення законодавства до норм ЄС щодо санітарного та фітосанітарного контролю, земельних відносин, охорони довкілля та регулювання аграрних ринків.

Процес імплементації поділено на два стратегічні етапи. Перший етап (2025—2027 рр.) орієнтований на розроблення базових нормативно-правових актів, формування органів інституційної спроможності та впровадження інтегрованої системи адміністрування та контролю (IACS). Другий етап (2028—2030 рр.) передбачає проведення комплексного аналізу стану сільського господарства, оцінювання ефективності діяльності органів публічної влади щодо результатів реалізації Стратегії та розроблення стратегічного плану розвитку сільського господарства відповідно до законодавства ЄС. Системний підхід до оновлення нормативно-правової бази протягом періоду реалізації Стратегії є важливою умовою успішної інтеграції України до САП ЄС.

Незважаючи на встановлені етапи виконання Стратегії та інституційну розбудову, процес реалізації державної аграрної політики залишається досить складним. Насамперед, це пов'язано з повномасштабною військовою агресією РФ та глибокими структурними диспропорціями. За розрахунками розробників Стратегії, прямі втрати активів аграрного сектору становлять 8,7 млрд доларів США. Ситуацію погіршують виведення з обігу через замінування значних площ сільськогосподарських угідь та руйнування зрошувальної інфраструктури, зокрема знищення Каховської ГЕС, що зумовлює потребу у довгостроковій рекультивациі земель і відновленні аграрного потенціалу. Також невирішеним залишається питання соціально-економічної нерівності між сільськгосподарськими виробниками. Прибутки великих аграрних підприємств у 345 разів перевищують доходи малих господарств, хоча темпи зростання доходів малих агропідприємств зросли у 17 разів, що потребує пошуку нових підходів до розширення державних програм підтримки для різних суб'єктів господарювання. Крім того, складність інтеграції України до САП ЄС вимагає подолання низької інноваційної активності та переходу від переважного експорту сировини до глибокої переробки, що наразі стримується браком фінансових ресурсів та недостатньою ефективністю системи поширення сільськогосподарських знань.

Діюча Програма діяльності Кабінету Міністрів України передбачає євроінтеграційні реформи у сфері сільського господарства та розвитку сільських територій на основі гармонізації вітчизняного законодавства до норм права ЄС [8]. Відповідно до Плану пріоритет-

них дій Уряду України на 2025 рік нормативно-правовий механізм реалізації державної аграрної політики трансформується у контексті виконання євроінтеграційних зобов'язань, зокрема, за напрямом кластера 5 "Ресурси, сільське господарство та політика згуртованості". З метою адаптації національного законодавства до норм права ЄС на віце-прем'єр-міністра з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України та Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України покладені завдання з підготовки переговорного процесу з ЄС, проведення скринінгу відповідності національного законодавства праву ЄС у сферах сільського господарства та розвитку сільських територій, продовольчої безпеки, ветеринарної та фітосанітарної політики, рибальства та аквакультури, ветеринарної медицини й органічного виробництва. Особливу увагу приділено комплексному приведенні механізмів державної підтримки сільського господарства України у відповідність із стандартами ЄС, зокрема шляхом створення Виплатної агенції для адміністрування механізмів державної підтримки та контролю за її ефективністю, запровадження інтегрованої системи адміністрування та контролю (IACS) та створення системи даних щодо сталого розвитку сільського господарства (FSDN). Таким чином, реалізація завдань, передбачених Планом пріоритетних дій Уряду на 2025 рік, забезпечує логічне продовження трансформації нормативно-правового механізму реалізації державної аграрної політики України та формує необхідні передумови для подальшого наближення до інституційних стандартів САП ЄС [9].

Логічним продовженням визначених урядових пріоритетів та важливим кроком у практичному формуванні нормативно-правової бази для реалізації аграрної політики стало прийняття Закону України від 08.10.2025 р. № 4619-ІХ "Про внесення змін до деяких законів України щодо організаційних засад здійснення підтримки в аграрному секторі". Цей законодавчий акт докорінно трансформує архітектуру вітчизняного законодавства, змінюючи назву Закону України "Про державну підтримку сільського господарства України" на Закон України "Про засади державної аграрної політики та державної політики сільського розвитку". Розширений зміст оновленого Закону свідчить про перехід від питань врегулювання державної підтримки сільського господарства до комплексного розвитку аграрної сфери та забезпечення сталого розвитку сільських територій. Центральним елементом інституційної перебудови виступає Виплатна агенція, на яку покладається функція з адміністрування, розрахунку та здійснення виплат державної підтримки. Законом передбачено запровадження середньострокового планування на основі розроблення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій терміном на сім років, створення інтегрованої системи адміністрування та контролю, а також функціонування системи даних щодо сталого розвитку сільського господарства [10].

У листопаді 2025 року Європейська Комісія оприлюднила щорічний Звіт у межах Пакета розширення ЄС, який містить комплексну оцінку прогресу країн-кандидатів, зокрема України. За кластером 5 "Ресурси, сільське господарство та політика згуртованості" Україна отримала вищу загальну оцінку, що свідчить про позитивну динаміку трансформації нормативно-правового механізму аг-

рарної політики відповідно до *acquis* ЄС. Одержання позитивного результату є наслідком комплексної імплементації євроінтеграційних інструментів, спрямованих на гармонізацію законодавства, оновлення механізмів державного регулювання в аграрній сфері, впровадження інтегрованої системи адміністрування та контролю і створення Виплатної агенції. Подальші кроки включають врахування рекомендацій Європейської Комісії та завершення підготовки Національної програми адаптації законодавства України до права ЄС (НПРАА), яка має стати нормативно-правовою рамкою для цілеспрямованої адаптації агросектору до вимог САП ЄС [11].

Вважаємо, що подальші напрями реалізації аграрної політики в Україні повинні враховувати перспективи формування нової САП після 2027 року. Рада ЄС у грудні 2024 ухвалила висновки щодо візії майбутньої аграрної політики, наголосивши, що вона має бути конкурентоспроможною, стійкою до криз, узгоджуватися зі сталим розвитком, орієнтуватися на потреби фермерів та знання. Серед пріоритетів розглядається залучення молодого покоління до фермерства, підвищення стійкості продовольчих систем, адаптація до кліматичних викликів і забезпечення гідних умов життя у сільській місцевості.

Хоча європейські країни активно обговорюють перспективи входу України до ЄС та можливі наслідки від конкуренції продукції українських сільгоспвиробників, перспектива інтеграції до САП покладає на Україну комплекс складних завдань. Насамперед, інтеграція до ЄС означає прийняття європейських правил і норм щодо безпечності харчових продуктів, здоров'я тварин і рослин, використання пестицидів, добрив, вимог до охорони довкілля. Для України це один із найскладніших напрямів, адже її агросектор історично розвивався з акцентом на нарощування обсягів, часто ціною екологічних збитків. Ще один аспект полягає у дотриманні потенційним членом ЄС вимог кліматичної політики, оскільки європейська спільнота піклується про скорочення викидів у сільському господарстві, підтримує розвиток органічного виробництва та відновлюваної енергії. Не менш важливе значення має підвищення рівня інституційної спроможності та цифрового розвитку, що дозволить органам державної влади разом з профільними громадськими інституціями здійснювати аграрні перетворення з дотриманням принципів належного врядування. САП 2023—2027 років вже орієнтується на гнучкість, сталість і справедливість, але інтеграція настільки великого додаткового господарського виробника як Україна вимагатиме додаткових реформ — від перегляду бюджетних квот до зміни принципів розподілу субсидій, у тому числі для стимулювання регіонального розвитку [12, 13].

Одним із напрямів подальшої євроінтеграції України у процесі наближення до САП ЄС є розвиток кооперації. Європейський досвід засвідчує, що кооперативи відіграють важливу роль у підвищенні ефективності малих і середніх сільгоспвиробників, стимулюванні інвестицій у переробку продукції та зміцненні позицій агробізнесу на загальноєвропейському ринку. У контексті євроінтеграційного курсу України розвиток сільськогосподарської кооперації набуває не лише стратегічного значення, а й вимагає відповідного нормативно-правового забезпечення. Імплементація правових норм ЄС щодо розвитку кооперації, зокрема у сфері оподаткування, державної підтримки та внутрішніх управлінських процесів, є складовою нор-

мативно-правового механізму адаптації аграрної політики України до принципів САП ЄС [14, 15]. В Україні переважна більшість новостворених кооперативів з'являлася завдяки реалізації міжнародних грантових проєктів і програм, які сприяли їм у наданні матеріально-технічних ресурсів на умовах співфінансування з місцевого бюджету та за рахунок часткового фінансування самих учасників. При цьому органи місцевого самоврядування, підкулючись про створення малого та середнього бізнесу у територіальних громадах, всебічно сприяли залученню інвестицій та розвитку міжнародних відносин з країнами-членами ЄС [16, 17]. Продовження такої практики може відбуватися й надалі через систематичне поєднання інструментів державної та регіональної підтримки з цільовим фінансуванням з фондів ЄС. Проте необхідною умовою цільового використання коштів має стати створення кооперативних об'єднань, які дозволять забезпечувати ефективну діяльність суб'єктів господарювання на довгострокову перспективу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Результати досліджень показують, що нормативно-правовий механізм відіграє визначальну роль у забезпеченні ефективного функціонування аграрного сектору та його адаптації до стандартів САП ЄС. Процес його трансформації поєднує інституційні, організаційні та цифрові інструменти реалізації аграрної політики, які у процесі взаємодії між собою забезпечують синергетичний ефект щодо гармонізації вітчизняного законодавства до норм права ЄС. У контексті реалізації євроінтеграційного курсу нормативно-правовий механізм дозволяє побудувати сприятливе інституційне середовище, спроможне забезпечувати виконання Україною зобов'язань у рамках переговорного процесу щодо вступу до ЄС.

Урядові напрацювання зі створення Виплатної агенції, запровадження інтегрованої системи адміністрування та контролю, створення системи даних щодо сталого розвитку сільського господарства поступово втілюються у життя та відкривають широкі можливості для подальшої інтеграції до САП ЄС. У ході аналізу гармонізації аграрного законодавства виявлено ряд проблем, які спричинені збройною агресією РФ та стримують євроінтеграційні процеси. Однак, їх подолання можливе шляхом прийняття спільних публічно-управлінських рішень разом з партнерами та надання Україні пільгових умов для перехідного періоду, що забезпечить комплексний підхід до реалізації політики сталого сільського розвитку.

Визначені у дослідженні напрями вдосконалення нормативно-правового механізму є практичними орієнтирами для державних органів влади у процесі адаптації до *acquis* ЄС. Їх реалізація створить правові передумови для переходу від національної до повноцінної європейської моделі аграрного розвитку. У довгостроковій перспективі це сприятиме формуванню ефективного та прозорого механізму реалізації аграрної політики України як країни-кандидата на членство в ЄС.

Перспективи подальших розвідок вбачаються у більш детальному аналізі інструментів державної підтримки розвитку аграрної сфери та імплементації стратегічного планування відповідно до методології ЄС.

Література:

1. Томчук В., Капула І. Проблеми розвитку аграрного сектору економіки України на шляху до євроінтеграції. Економічний аналіз. 2023. Том 33. № 3. С. 171—177. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.03.171>
2. Галан В.О., Самойлова А.Р. Євроінтеграція аграрного сектора України: виклики та перспективи виконання зобов'язань. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2025. Серія Право. Випуск 89: частина 4. С. 107—113. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.89.4.16>
3. Старікова Л. Спільна аграрна політика ЄС і завдання України в контексті євроінтеграції (план наближення політик і гармонізації законодавства). Німецько-український агрополітичний діалог. 2023. 37 с. URL: <https://surl.li/pjvfms> (дата звернення 20.01.2026).
4. Зінчук Т.О., Куцмус Н.М. Спільна аграрна політика ЄС на 2023—2027 рр.: амбіції і релевантність Цілям сталого розвитку. Економіка України. 2023. № 11. С. 76—96. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.11.076>
5. Hall, D. (2023). Russia's invasion of Ukraine and critical agrarian studies. *The Journal of Peasant Studies*. 50 (1), 26—46. DOI: <https://doi.org/10.1080/03066150-2022.2130263>
6. Buzogany, A., & Varga, M. (2025). Breaking the rural underdevelopment trap? Eastern Enlargement, agricultural policy and lessons for Ukraine. *Journal of European Public Policy*, 32 (12), 2914—2935. DOI: <https://doi.org/10.1080/13501763.2025.2486079>
7. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025—2027 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 р. № 1163-р. URL: <https://surl.li/bvuqmk> (дата звернення 20.01.2026).
8. Про затвердження Програми діяльності Кабінету Міністрів України: постанова Кабінету Міністрів України від 10.09.2025 р. № 10003-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1173-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення 22.01.2026).
9. Про затвердження плану пріоритетних дій Уряду на 2025 рік: розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.09.2025 р. № 1173. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1003-2025-%D1%80#Text> (дата звернення 22.01.2026).
10. Про внесення змін до деяких законів України щодо організаційних засад здійснення підтримки в аграрному секторі: Закон України від 08.10.2025 р. № 4619-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4619-20> (дата звернення 22.01.2026).
11. Єврокомісія представила Звіт щодо прогресу України в межах Пакета розширення 2025 — найкраща оцінка за три роки. Урядова кампанія EUКрайна. URL: <https://surl.li/mhohtx> (дата звернення 22.01.2026).
12. Regnier, E., Catallo, A. (2024). The Ukrainian agricultural sector: presentation and challenges in the light of a possible enlargement of the European Union. *Study* № 03/24, IDDRI, Paris, France.
13. Prylipko, S., Vasylieva, N., Kovalova, O., Kulayets, M., Bilous, Y., & Hnatenko, I. (2021). Modeling of Regional Management of Innovation Activity: Personnel Policy, Financial and Credit and Foreign Economic Activity.

International Journal of Computer Science & Network Security, 21 (11), 43—48. DOI: <https://doi.org/10.22937/ijcsns.2021.21.11.6>

14. Приліпко С. М. Розвиток кооперації — важливий напрям реалізації державної аграрної політики в умовах воєнного стану та інтеграції України до ЄС. Соціально-економічні виклики та можливості глобалізації: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (м. Одеса, 17 січня 2026 р). Research Europe, 2026. С. 66—71. DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr260117.03>

15. Prylipko S., Vasylieva O. and Vasylieva N. (2019), Methodology of forming a comprehensive mechanism for public administration of service cooperation development in rural areas of Ukraine. International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE). Vol. 8, Issue-4S, pp. 152—156. DOI: <https://doi.org/10.35940/ijrte.D1012.1184S19>

16. Приліпко С. М. Перспективи розвитку обслуговуючої кооперації малих сільськогосподарських товаровиробників. Ефективна економіка. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5030> (дата звернення: 22.01.2026).

17. Rachynskyi, A., Vasylevska, T., Evsyukova, O., Mikolyuk, A., and Zavoritnya, H. (2024). Perspectives of the development of territorial communities directed to the European integration: problems, implementation strategy and specificity of the procedure. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, vol. 46 (3), pp. 312—321. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2024.29>

References:

1. Tomchuk, V. and Kapula, I. (2023), "Problems of the development of Ukraine's agrarian sector on the path to European integration", Ekonomichnyi analiz, vol. 33, no. 3, pp. 171—177. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.03.171>

2. Halan, V.O. and Samoilova, A.R. (2025), "European integration of the agrarian sector of Ukraine: challenges and prospects of fulfilling obligations", Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya Pravo, vol. 89, no. 4, pp. 107—113. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.89.4.16>

3. Starikova, L. (2023), "Common Agricultural Policy of the EU and the tasks of Ukraine in the context of European integration (policy approximation and legislative harmonization plan)", German-Ukrainian Agrarian Policy Dialogue, Available at: <https://surl.li/pjvfms> (Accessed 20 January 2026).

4. Zinchuk, T.O. and Kutsmus, N.M. (2023), "The Common Agricultural Policy of the EU for 2023—2027: ambitions and relevance to the Sustainable Development Goals", Ekonomika Ukrainy, vol. 11, pp. 76—96. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.11.076>

5. Hall, D. (2023), "Russia's invasion of Ukraine and critical agrarian studies", The Journal of Peasant Studies, vol. 50 (1), pp. 26—46. DOI: <https://doi.org/10.1080/03066150.2022.2130263>

6. Buzogany, A. and Varga, M. (2025), "Breaking the rural underdevelopment trap? Eastern Enlargement, agricultural policy and lessons for Ukraine", Journal of European Public Policy, vol. 32 (12), pp. 2914-2935. DOI: <https://doi.org/10.1080/13501763.2025.2486079>

7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Order "On approval of the Strategy for the development of agriculture

and rural areas in Ukraine until 2030 and the operational action plan for its implementation in 2025-2027", available at: <https://surl.li/bvyqmk> (Accessed 20 January 2026).

8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), Resolution "On approval of the Programme of activities of the Cabinet of Ministers of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1173-2025-p#Text> (Accessed 22 January 2026).

9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), Order "On approval of the Government's priority action plan for 2025", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1003-2025-p#Text> (Accessed 22 January 2026).

10. Verkhovna Rada of Ukraine (2025), The Law of Ukraine "On amendments to certain laws of Ukraine on organizational principles of support in the agricultural sector", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4619-20> (Accessed 22 January 2026).

11. The government campaign EU Country (2025), "European Commission presented a report on Ukraine's progress under the 2025 Enlargement Package — best rating in three years", available at: <https://surl.li/mhohtx> (Accessed 22 January 2026).

12. Regnier, E. and Catallo, A. (2024), "The Ukrainian agricultural sector: presentation and challenges in the light of a possible enlargement of the European Union", Study № 03/24, IDDRI, Paris, France.

13. Prylipko, S., Vasylieva, N., Kovalova, O., Kulayets, M., Bilous, Y. and Hnatenko, I. (2021), "Modeling of regional management of innovation activity: personnel policy, financial and credit and foreign economic activity", International Journal of Computer Science & Network Security, vol. 21 (11), pp. 43—48. DOI: <https://doi.org/10.22937/ijcsns.2021.21.11.6>

14. Prylipko, S.M. (2026), "Development of cooperation — an important direction for implementing state agrarian policy in the context of martial law and Ukraine's EU integration", Sotsialno-ekonomichni vyklyky ta mozhlyvosti hlobalizatsii: materialy III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Socio-Economic Challenges and Opportunities of Globalization: Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference], Research Europe, Odesa, Ukraine, pp. 66—71. DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr260117.03>

15. Prylipko, S., Vasylieva, O. and Vasylieva, N. (2019), "Methodology of forming a comprehensive mechanism for public administration of service cooperation development in rural areas of Ukraine", International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE), vol. 8, no. 4S, pp. 152—156. DOI: <https://doi.org/10.35940/ijrte.D1012.1184S19>

16. Prylipko, S.M. (2016), "Prospects for the development of service cooperation among small agricultural producers", Efektyvna ekonomika, vol. 6, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5030> (Accessed 22 January 2026).

17. Rachynskyi, A., Vasylevska, T., Evsyukova, O., Mikolyuk, A., and Zavoritnya, H. (2024), "Perspectives of the development of territorial communities directed to the European integration: problems, implementation strategy and specificity of the procedure". Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, vol. 46 (3), pp. 312—321. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2024.29>

Стаття надійшла до редакції 29.01.2026 р.

В. О. Шведун,

*д. держ. упр., професор, завідувач кафедри економіки та публічного управління,
Національний аерокосмічний університет "Харківський авіаційний інститут"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5170-4222>

В. В. Лебедченко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та публічного управління,

Національний аерокосмічний університет "Харківський авіаційний інститут"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2180-9063>

О. С. Попов,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та публічного управління,

Національний аерокосмічний університет "Харківський авіаційний інститут"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0358-2419>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.345

РОЛЬ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЩОДО ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ

V. Shvedun,

Doctor of Science in Public Administration, Full Professor, Head of the Department of Economics and Public Administration,
National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"

V. Lebedchenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Public Administration,
National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"

O. Popov,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Public Administration,
National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"

THE ROLE OF DIGITAL MARKETING IN STATE AUTHORITIES AND LOCAL GOVERNMENTS CONCERNING INFORMATION SUPPORT OF STATE SECURITY

У статті визначено роль цифрового маркетингу в органах державної влади та місцевого самоврядування щодо інформаційного забезпечення державної безпеки. Зокрема, з'ясовано роль і вплив глобальних засобів масової інформації та комунікаційних механізмів на соціально-економічний розвиток сучасних країн віту; виокремлено поточні ключові загрози інформаційній безпеці України; визначено шляхи розвитку механізмів управління інформаційним простором.

Зазначено, що для державних органів інформаційне суспільство дозволить ефективно перетворити процедури надання послуг громадянам, підвищити ефективність роботи дер-

жавного апарату і рівень довіри до нього громадян. Показано, що ступінь розвиненості інформаційного суспільства безпосередньо впливає на процес функціонування державних інститутів, а також економіку і обороноздатність кожної країни. В реаліях сучасного світу наявність адекватного потребам громадян інформаційного суспільства є необхідною умовою спроможності держави.

Підкреслено, що сучасний стан правового забезпечення протидії інформаційним злочинам також характеризується: недостатньою узгодженістю правових механізмів, що використовуються; фрагментарністю діяльності суб'єктів законодавчої ініціативи щодо розвитку і вдосконалення правових механізмів у сфері інформаційної безпеки; недостатньою ефективністю, суперечливістю правових норм; недосконалістю правової статистики.

Визначено, що для досягнення необхідного рівня інформаційної безпеки держави необхідно вирішити наступний комплекс завдань: розвиток системи управління інформаційною безпекою, що дозволяє забезпечити захищеність національної інформаційної інфраструктури країни та єдиного національного інформаційного простору; розробка і реалізація єдиної державної політики у сфері забезпечення інформаційної безпеки, зокрема, розвиток і зміцнення національної системи захисту інформації; захист прав особистості й інтересів суспільства і держави в інформаційній сфері; розвиток вітчизняного інформаційного простору; вдосконалення законодавства, що регулює інформаційну сферу; забезпечення активної участі України в процесах створення і використання глобальних інформаційних мереж і систем (міжнародне співробітництво).

Відзначено, що останнім часом актуалізується проблема рівноправної участі України в міжнародному інформаційному обміні і в процесах міжнародного регулювання інформаційної безпеки. Необхідність відстоювання національних інтересів України вимагає підвищення активності державних органів в рамках діяльності існуючих міжнародних організацій.

The paper defines the role of digital marketing in state authorities and local governments in terms of information provision of state security. In particular, the role and influence of global mass media and communication mechanisms on the socio-economic development of modern countries of the world are clarified; the current key threats for information security of Ukraine are identified; the ways of developing of mechanisms of managing of the information space are identified.

It is noted that for state bodies, the information society will allow effective transforming of the procedures of providing services to citizens, increasing the efficiency of the state apparatus and the level of trust in it by citizens. It is shown that the degree of development of the information society directly affects the functioning of state institutions, as well as the economy and defense capability of each country. In the realities of the modern world, the presence of an information society adequate to the needs of citizens is a necessary condition for the state's capacity.

It is emphasized that the current state of legal support for countering information crimes is also characterized by: insufficient coherence of the legal mechanisms used; fragmentation of the activities of subjects of legislative initiative concerning development and improvement of legal mechanisms in the field of information security; insufficient efficiency, contradictions of legal norms; imperfection of legal statistics.

It is determined that in order to achieve the required level of information security of the state, it is necessary to solve the following set of tasks: development of an information security management system that allows ensuring of security of the country's national information infrastructure and a single national information space; development and implementation of a single state policy in the field of ensuring of information security, in particular, development and strengthening of the national information protection system; protection of individual rights and interests of society and the state in the information sphere; development of the domestic information space; improvement of legislation regulating of the information sphere; ensuring of active participation of Ukraine in the processes of creating and using of global information networks and systems (international cooperation).

It was noted that recently the problem of equal participation of Ukraine in international information exchange and in the processes of international regulation of information security

has become more urgent. The need to defend the national interests of Ukraine requires increased activity of state bodies within the framework of the activities of existing international organizations.

Ключові слова: інформаційна безпека держави, органи державної влади, органи місцевого самоврядування, цифровий маркетинг, інформаційні злочини.

Key words: information security of the state, state authorities, local governments, digital marketing, information crimes.

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

Зростаюча ступінь відкритості економік, свободи переміщення товарів, капіталів і трудових ресурсів, а також міжособистісної взаємодії розмиває грань між внутрішніми і зовнішніми політичними, економічними й інформаційними процесами.

Технологічна еволюція стає джерелом принципово нових загроз, що відкривають нові можливості негативного впливу на особистість, суспільство і державу.

Посилюється роль і вплив засобів масової інформації та глобальних комунікаційних механізмів. Інформаційні технології знайшли широке застосування в управлінні найважливішими об'єктами життєзабезпечення, які стають більш вразливими перед випадковими і навмисними діями.

Відповідно, концепція інформаційного забезпечення державної безпеки визначає основні стратегічні цілі, завдання та напрями, які стоять перед країною в цілях забезпечення її інформаційної безпеки. Вищезазначене обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Стрімкий розвиток і адаптація інформаційно-комунікаційних технологій стають важливими факторами модернізації суспільства, впливаючи не тільки на економічні показники, але і спосіб життя людей, що характеризує значимість розвитку інформаційно-комунікаційних технологій для економіки та життя громадян сучасної України.

При цьому основними тенденціями сфери телекомунікацій є такі:

- розвиток інфраструктури, що базується на високошвидкісних оптичних і бездротових технологіях;
- надання мультимедійних послуг населенню та організаціям;
- впровадження і розвиток цифрових технологій телерадіомовлення;
- збільшення рівня цифровізації телефонного зв'язку.

Це підтверджується численними публікаціями, зокрема, таких авторів, як: Т. Лепьошкіна, В. Сілаєв, О. Угоднікова та ін. Проте недостатньо уваги приділяється ролі цифрового маркетингу в органах державної влади та місцевого самоврядування щодо інформаційного забезпечення державної безпеки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою роботи є визначення ролі цифрового маркетингу в органах державної влади та місцевого самоврядування щодо інформаційного забезпечення державної безпеки.

Для досягнення поставленої мети в роботі пропонується поставити та вирішити такі завдання:

- з'ясувати роль і вплив глобальних засобів масової інформації та комунікаційних механізмів на соціально-економічний розвиток сучасних країн віту;
- виокремити поточні ключові загрози інформаційній безпеці України;
- визначити шляхи розвитку механізмів управління інформаційним простором.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Процес поступального розвитку України як суверенної і процвітаючої держави неможливо розглядати поза контекстом наявних загальносвітових тенденцій і реалій. Людство вступило в стадію кардинальних соціальних, економічних, політичних та інших змін, що характеризуються швидким розвитком інформаційної сфери, що стає одним з ключових факторів, які впливають на життя людей, суспільств і держав.

Провідні держави світу вступили в еру інформаційного суспільства, яке ґрунтується на нових технологіях, методах і нових підходах, або знаходяться в процесі його побудови. В кінцевому підсумку їх використання повинно сприяти:

- адекватній новим реаліям реалізації конституційних прав громадян;
- поліпшенню добробуту населення;
- підвищенню конкурентоспроможності компаній;
- зміцненню державності [1; 3].

Для державних органів інформаційне суспільство дозволить ефективно перетворити процедури надання послуг громадянам, підвищити ефективність роботи державного апарату і рівень довіри до нього громадян.

Таким чином, ступінь розвиненості інформаційного суспільства безпосередньо впливає на процес функціонування державних інститутів, а також економіку і обороноздатність кожної країни. В реаліях сучасного світу наявність адекватного потребам громадян інформаційного суспільства є необхідною умовою спроможності держави.

Істотну проблему становить поширення інформаційної злочинності (кіберзлочинності), в тому числі

діяльність організованих транснаціональних злочинних груп. Специфіка кіберзлочинів полягає в їх вельми високій латентності. Внаслідок цього, офіційно зареєстровані злочини з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій складають лише незначну частину від реально скоєних. Боротьба з інформаційною злочинністю вимагає від правоохоронних органів і спеціальних служб адекватного оперативного реагування шляхом проведення спільних скоординованих дій зі спеціальними службами та правоохоронними органами зарубіжних країн [2; 6].

Незважаючи на те, що цей вид злочинності не став настільки поширеним на території України, на сьогоднішній день його динаміка характеризується:

- стійкою тенденцією зростання використання телекомунікаційних технологій;
- витонченістю;
- появою нових способів вчинення злочинів, доведення яких сильно утруднено відсутністю необхідних правових, організаційних і технічних інструментів.

Відповідно, нарізла необхідність вироблення нових концептуальних заходів протидії злочинам і правопорушенням у сфері інформаційних технологій, заснованих на:

- вдосконаленні нормативно-правової бази;
- здійсненні технічного переозброєння;
- широкому залученні громадськості;
- пошуку нових форм і методів протидії [1; 2].

Посилюється роль і вплив глобальних засобів масової інформації та комунікаційних механізмів на розвиток економічної, політичної і соціальної ситуації в різних країнах світу. Фундаментальні зміни, що відбулися в останні роки в країнах з різними економічними і політичними умовами, вказують на ключову роль в цих процесах нових технологій управління масами, в тому числі за допомогою використання інформаційно-комунікаційних технологій: соціальних мереж, масової розсилки коротких повідомлень за допомогою мобільних телефонів і спеціальних сайтів. Широке використання населенням України соціальних мереж і блогів створює можливість їх використання для надання цілеспрямованого впливу на внутрішньополітичну ситуацію в збиток національним інтересам України.

У зв'язку з відкритістю національного інформаційного простору і популярністю зарубіжних засобів масової інформації, зокрема, телебачення та інтернет-ресурсів (поштових служб, соціальних мереж, блогів і відеопорталів), виникає реальна загроза інформаційного впливу на суспільну свідомість населення. Інформаційний вплив може виражатися як у вигляді прямого нав'язування ідей, що суперечать національним інтересам України, так і у вигляді створення певного інформаційного фону, який штучно підтримується шляхом маніпулювання інформацією або її тенденційним коментуванням. Для протидії подібному маніпулюванню суспільною свідомістю потрібно:

- серйозно поліпшити ефективність державної інформаційної політики;
- збільшити відкритість державних органів;
- підвищити забезпеченість права громадян на інформацію [4; 6].

Серйозні загрози несе в собі проблема неконкурентоспроможності вітчизняного контенту. Його якість залишається недостатньою для повноцінної конкуренції з іноземним інформаційним і розважальним продуктом. В умовах відкритості національного інформаційного простору це призводить до його низької популярності. У свою чергу, низька популярність не дозволяє залучити значні інвестиції в його виробництво, що призводить до крайньої недостатності виробництва вітчизняного контенту.

Відсутність відповідних потребам держави, бізнесу і суспільства вітчизняних інформаційних технологій призводить до вимушеного використання іноземного обладнання й інформаційних систем. В результаті цього підвищується ймовірність несанкціонованого доступу до баз і банків даних, а також зростає залежність країни від іноземних виробників комп'ютерної та телекомунікаційної техніки і програмного забезпечення.

Перевірки стану захищеності державних баз даних, включених до складу "електронного уряду", вказують на відсутність адекватного правового, організаційного та технічного режиму захисту персональних даних громадян. Відсутність відповідних механізмів створює передумови для зловживання персональними даними в кримінальних цілях, зокрема:

- підробки документів;
- шахрайства;
- незаконного копіювання і поширення різних баз даних [3; 5].

Недостатньо ефективно функціонує система захисту інформації. Зокрема, слабо використовуються технічні засоби захисту інформації від несанкціонованого доступу і копіювання. Не в повній мірі реалізуються політика безпеки й організаційно-технічні заходи, які протидіють витоку інформації, що призводить до зловживань повноваженнями в корисливих цілях. Втрати важливої інформації сприяють:

- безсистемності захисту даних і слабкій координації заходів щодо захисту інформації в загальнодержавному масштабі;
- відомчій роз'єднаності в забезпеченні цілісності й конфіденційності інформації.

Все гостріше постає проблема браку кваліфікованих кадрів в інформаційно-комунікаційній сфері, в тому числі і в сфері інформаційної безпеки.

Потрібне подальше вдосконалення процесів і підходів навчання, а також підвищення кваліфікації фахівців державних органів і організацій, зайнятих у сфері захисту державних секретів і забезпеченні інформаційної безпеки.

Істотно відстає від потреб поточного дня правове забезпечення інформаційної сфери. Недостатньо опрацьовані правові механізми, що регулюють інформаційні правовідносини, що виникають при здійсненні пошуку, отримання і споживання різної категорії інформації, інформаційних ресурсів, інформаційних продуктів, інформаційних послуг. Потребують поліпшення і актуалізації правові механізми, що регулюють процеси виробництва, передачі і поширення інформації, інформаційних ресурсів, інформаційних продуктів, інформаційних послуг. Особливо гостро стоїть питання з регулюван-

ням інформаційних правовідносин, що виникають при створенні та застосуванні інформаційних систем, їх мереж, засобів забезпечення, телекомунікаційної інфраструктури [1; 4]. Сучасний стан правового забезпечення протидії інформаційним злочинам також характеризується:

- недостатньою узгодженістю правових механізмів, що використовуються;
- фрагментарністю діяльності суб'єктів законодавчої ініціативи щодо розвитку і вдосконалення правових механізмів у сфері інформаційної безпеки;
- недостатньою ефективністю, суперечливістю правових норм;
- недосконалістю правової статистики.

Вищевказані проблеми в правовому забезпеченні інформаційної сфери створюють серйозну загрозу інформаційній безпеці держави. На порядку денному гостро постає питання про необхідність формування в Україні окремої галузі законодавства ? інформаційного права.

Останнім часом актуалізується проблема рівноправної участі України в міжнародному інформаційному обміні і в процесах міжнародного регулювання інформаційної безпеки. Необхідність відстоювання національних інтересів України вимагає підвищення активності державних органів в рамках діяльності існуючих міжнародних організацій [2; 5].

Таким чином, поточний стан забезпечення інформаційної безпеки в Україні в сучасних умовах характеризується наступними загрозами:

- недосконалість системи забезпечення інформаційної безпеки і порушення функціонування життєво важливих елементів інформатизації;
- низький рівень виробництва, впровадження та використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що не відповідає об'єктивним потребам суспільства;
- залежність України від імпорту інформаційних технологій, засобів інформатизації та захисту інформації, використання яких може завдати шкоди національним інтересам країни;
- загострення інформаційного протистояння між провідними світовими центрами сили, підготовки і ведення закордонними державами боротьби в інформаційному просторі;
- неконструктивна політика іноземних держав у сфері глобального інформаційного моніторингу, поширення інформації та нових інформаційних технологій;
- розвиток технологій маніпулювання інформацією;
- можливості деструктивного інформаційного впливу на суспільну свідомість і державні інститути, що завдає шкоди національним інтересам країни;
- поширення недостовірної або навмисне спотвореної інформації, здатної завдати шкоди національним інтересам України;
- відкритість і уразливість національного інформаційного простору від зовнішнього впливу;
- недостатня ефективність інформаційного забезпечення державної політики;
- слабка захищеність і низька конкурентоспроможність національного інформаційного простору;

— невідповідність якості національного контенту об'єктивним потребам українського суспільства і світовому рівню;

— зростання злочинності, в тому числі транснаціональної, а також екстремістської і терористичної діяльності з використанням інформаційно-комунікаційних технологій;

— спроби несанкціонованого доступу ззовні до інформаційних ресурсів України, що призводять до заподіяння шкоди її національним інтересам;

— діяльність іноземних розвідувальних і спеціальних служб, а також іноземних політичних і економічних структур, спрямована проти інтересів України;

— порушення режиму секретності при роботі з відомостями, що становлять державні секрети України, а також навмисні неправомірні дії та ненавмисні помилки і порушення при роботі з інформацією обмеженого доступу;

— недостатній розвиток системи правового регулювання інформаційної сфери;

— стихійні лиха і катастрофи;

— неправомірні дії державних структур, що призводять до порушення законних прав та інтересів фізичних і юридичних осіб, а також держави в інформаційній сфері [4; 6].

Для досягнення зазначеної мети необхідно вирішити наступний комплекс завдань:

— розвиток системи управління інформаційною безпекою, що дозволяє забезпечити захищеність національної інформаційної інфраструктури країни та єдиного національного інформаційного простору;

— розробка і реалізація єдиної державної політики у сфері забезпечення інформаційної безпеки, зокрема, розвиток і зміцнення національної системи захисту інформації;

— захист прав особистості й інтересів суспільства і держави в інформаційній сфері;

— розвиток вітчизняного інформаційного простору;

— вдосконалення законодавства, що регулює інформаційну сферу;

— забезпечення активної участі України в процесах створення і використання глобальних інформаційних мереж і систем (міжнародне співробітництво).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Потрібно також переглянути механізми управління інформаційним простором з чітким розмежуванням сфер відповідальності, повноважень і функцій окремих державних органів і організацій, а також виділення єдиного керівного центру, що визначає стратегію щодо інформаційного забезпечення державної безпеки.

Новий механізм реалізації політики інформаційного забезпечення державної безпеки необхідно відобразити в єдиному алгоритмі міжвідомчої взаємодії, що виключає дублювання функцій і приймає до уваги інформаційну роботу держави в період значущих подій в житті країни. На організаційному рівні це спричинить наступні зміни:

— прес-служби державних органів трансформуються в повноцінні PR-підрозділи, що несуть відповідальність за підсумковий інформаційний продукт по своїй галузі, який передбачає своєчасне визначення ключових інформаційних запитів громадськості, оперативне оприлюднення позиції держави на виникаючі питання і конструктивну критику, яка знайшла відображення в публікаціях;

— кошти на PR-супровід державних програм і проєктів будуть передбачені в рамках їх же власних бюджетів, особливу увагу при цьому буде приділено використанню нових технологій, у тому числі соціальних медіа, а державне замовлення буде спрямовано на інформаційний супровід найважливіших подій у житті країни, реалізацію національних проєктів. Так само за допомогою державного замовлення на проведення державної інформаційної політики будуть вирішуватися соціальні, культурні й освітні завдання загальнонаціонального значення.

В цілому державі необхідно буде взяти курс на закріплення пріоритетної ролі інформаційної роботи державних органів, що буде досягнуто через планомірну методичну роботу, яка передбачає:

— підвищення оперативності реагування прес-служб на запити ЗМІ та громадськості;

— перегляд структури державного замовлення з урахуванням повсюдного доступу населення до мережі Інтернет та мобільним засобам комунікацій;

— покращення якості інформації і прикладних сервісів державних сайтів;

— сприяння розвитку недержавних служб верифікації новинної і подієвої інформації, що генерується за допомогою засобів масових комунікацій.

Література:

1. Лепьошкіна Т. Я. Маркетинг як важлива складова політики органів місцевого самоврядування у сфері місцевого розвитку. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2012. № 8. URL: <http://surl.li/mlwtwi>.

2. Семенець-Орлова І., Ключко А., Амро Т. Публічне управління у сфері інформаційної безпеки для забезпечення розвитку демократії в Україні (контекст воєнного стану). Публічне урядування. 2024. № 5 (33). С. 73—82.

3. Сердюк І. А. Підходи публічного управління до інформаційної безпеки особистості. Публічне урядування. 2022. № 3 (31). С. 53—59.

4. Ситник Г. П., Клименко Н. Г., Гореліков І. О. Державна політика забезпечення інформаційної безпеки та кібербезпеки, як її складової: проблеми та шляхи їх вирішення. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_5_6.

5. Сілаєв В., Горінов П. Політика інформаційної безпеки в умовах цифрової трансформації України: виклики та шляхи попередження. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2024. № 3 (75). С. 81—87.

6. Угоднікова О. І. Цифровий публічний маркетинг як елемент інформаційної політики держави. Економіка та держава. 2022. № 2. С. 94—96.

References:

1. Lepyoshkina, T. Y. (2012), "Marketing as an important component of local government policy in the field of local development", *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvitok*, vol. 5, available at: <http://surl.li/mlwtwi> (Accessed 16 Jan 2026).

2. Semenets-Orlova, I., Klochko, A. and Amro, T. (2024), "Public administration in the field of information security to ensure the development of democracy in Ukraine (the context of martial law)", *Publichne uriaduvannya*, vol. 5 (33), pp. 73—82.

3. Serdiuk, I. A. (2022), "Public administration approaches to information security of the individual", *Publichne uriaduvannya*, vol. 3 (31), pp. 53—59, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_5_6 (Accessed 16 Jan 2026).

4. Silaiev, V. and Horinov, P. (2024), "Information security policy in the context of digital transformation of Ukraine: challenges and ways of prevention", *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, vol. 3 (75), pp. 81—87.

5. Sytnyk, H. P., Klymenko, N. H. and Horieliov, I. O. (2024), "State policy of ensuring of information security and cybersecurity as its component: problems and ways to solve", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennya ta rozvytok*, vol. 5, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_5_6 (Accessed 16 Jan 2026).

6. Uhodnikova, O. (2022), "Digital public marketing as an element of state information policy", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 2, pp. 94—96.

Стаття надійшла до редакції 16.01.2026 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 351/354:004.738.5:343.352:336.221

*Л. В. Антонова,**д. держ. упр., професор, професор кафедри обліку і аудиту,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2975-6453>**Н. В. Бондарчук,**д. держ. упр., професор, професор, завідувачка кафедри менеджменту, публічного управління
та адміністрування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0418-5239>**О. М. Штиршов,**к. держ. упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7627-3721>**А. А. Сухорукова,**к. держ. упр., доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6170-4955>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.351

АНТИКОРУПЦІЙНА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ФОРМУВАННЯ ПОДАТКОВОЇ КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ

L. Antonova,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Accounting and Auditing,
Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine.

N. Bondarchuk,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Head of the Department of Management
and Public Administration, Dnipro State Agrarian and Economic University

O. Shtyrov,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Department of Public Management and Administration,
Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine

A. Sukhorukova,

PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department
of Management, Business and Administration, Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

THE STATE'S ANTI-CORRUPTION POLICY IN THE CONTEXT OF THE DIGITALISATION OF PUBLIC ADMINISTRATION AS A DETERMINANT OF THE FORMATION OF TAX CULTURE IN UKRAINE

У статті визначено, що антикорупційна політика в умовах цифровізації публічного управління виступає системною детермінантою формування податкової культури в Україні. Показано, що корупція як інституційна проблема підриває легітимність держави, руйнує процедурну та розподільчу справедливості і формує очікування неефективності формальних правил, що, своєю чергою, знижує податкову мораль і стимулює тіньові практики. Запропоновано концептуальну модель впливу антикорупційних заходів і цифровізації на податкову культуру. Модель відображає причинно-наслідковий ланцюг, у якому корупція як інституційна проблема знижує легітимність і справедливості умов та правил, тоді як антикорупційна політика у повному циклі "запобігання-виявлення-невідворотність відповідальності" формує інституційну рамку протидії зловживанням.

Наголошено, що цифровізація публічного управління виступає інструментом реалізації та підсилення цієї рамки через автоматизацію, реєстрову інфраструктуру, фіксацію дій, відкриті дані та електронні послуги. Через соціально-психологічні чинники (довіру, сприйняття справедливості, відчуття ризику покарання, зміну суспільних норм) інституційні зміни трансформуються у поведінкові компоненти податкової культури, що проявляється у зростанні добровільної сплати, зниженні тінізації та формуванні позитивного зворотного зв'язку між якістю послуг і довірою.

The article is devoted to analysing how the state's anti-corruption policy in the context of the digitalisation of public administration acts as a determinant in the formation of tax culture in Ukraine.

It is determined that corruption in the public administration system has multi-level consequences: it undermines the legitimacy of the state, distorts procedural and distributive justice, recreates the institutional trap of informal practices, and shapes expectations of the ineffectiveness of formal rules. As a result, tax culture is weakened: tax morale declines, tolerance for shadowing increases, and voluntary compliance with tax requirements gives way to pragmatic risk avoidance strategies.

Anti-corruption policy is viewed as a holistic cycle of interrelated blocks: prevention, detection, and inevitability of accountability. Prevention aims to limit opportunities for abuse through transparent procedures, conflict of interest regulation, and the implementation of integrity standards; detection ensures that violations are recorded and risky transactions are identified through auditing, analytical work, and control; and accountability is a key condition for ending impunity and restoring trust. It has been shown that the effectiveness of a policy is determined by the coherence of the system: prevention without detection creates formal rules without impact, detection without accountability breeds cynicism, and punishment without preventive changes does not transform the environment.

The digitalisation of public administration is identified as a channel for implementing and strengthening the anti-corruption framework. The role of procedure automation in reducing discretion and contact corruption is substantiated, as is the importance of electronic registers and recording actions in the system (event logs) for improving evidence and the link between detection of violations and enforcement of accountability. the potential of open data to increase accountability and external control; the impact of electronic services on reducing compliance costs and encouraging lawful behaviour. At the same time, it is emphasised that digital tools only have a lasting effect if there are high-quality rules, data protection, accountability and a real capacity to ensure responsibility.

Intermediate socio-psychological factors have been identified as key explanatory elements in the transition from institutional changes to behavioural outcomes: trust in institutions, perceptions of fairness, the fear of exposure and punishment, and changing social norms regarding corruption. It is through these mediators that reforms acquire subjective meaning for citizens and are transformed into components of tax culture: tax morality, tax literacy, voluntary compliance with tax requirements, and intolerance of shadow practices. A conceptual model of the cause-and-effect chain 'corruption → anti-corruption policy → digitalisation → mediators → tax culture → results' is proposed, and the positive feedback between trust, voluntary compliance, budget resources and the quality of public services is described. It is concluded that tax culture is an integral indicator of institutional quality and the effectiveness of anti-corruption and digital transformation; for Ukraine, its improvement should be considered a strategic outcome of reforms aimed at de-shadowing and strengthening the sustainability of public finances.

Ключові слова: корупція; публічне управління; антикорупційна політика; запобігання; виявлення; невідворотність відповідальності; цифровізація; автоматизація процедур; електронні реєстри; відкриті дані; електронні послуги; довіра до інститутів; справедливість; суспільні норми; податкова культура; податкова мораль; добровільне дотримання податкових вимог; детінізація

Key words: corruption; public administration; anti-corruption policy; prevention; detection; inevitability of responsibility; digitalisation; automation of procedures; electronic registers; open data; electronic services; trust in institutions; fairness; social norms; tax culture; tax morality; voluntary compliance with tax requirements; detinization.

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

Проблема, що розглядається у статті, полягає в тому, що корупція в системі публічного управління в

Україні формує стійку інституційну деформацію, яка підриває легітимність держави, спотворює справедливість процедур і розподілу публічних ресурсів та відтворює тіньові практики в економіці. У таких умовах податкова політика втрачає частину своєї результативності, оскільки стикається не лише з викликами адміні-

стрування, а й із кризою податкової культури: зниженням податкової моралі, поширенням ухилення, недовірою до фіскальних інститутів і сприйняттям податків як примусового платежу без зрозумілої суспільної віддачі. Внаслідок цього послаблюється добровільне дотримання податкових вимог, зростає детінізаційний розрив між формальними правилами та реальною поведінкою платників, а фінансова спроможність держави підтримувати якісні публічні послуги стає менш стійкою. Отже, ключове практичне завдання полягає у формуванні таких інституційних механізмів, які одночасно обмежують корупційні можливості, підвищують підзвітність влади та відновлюють відчуття справедливості правил як передумову зростання податкової культури.

Додатковий вимір проблеми пов'язаний із цифровізацією публічного управління, яка активно розвивається в Україні й потенційно може стати інструментом зниження корупційних ризиків та підвищення ефективності податкової політики. Водночас на практиці залишається відкритим питання: за яких умов цифрові рішення (автоматизація процедур, електронні реєстри, фіксація дій у системі, відкриті дані та електронні сервіси) перетворюються на реальний чинник інституційних змін, а не лише на технічну модернізацію. Проблемність полягає в тому, що ефект цифровізації не є автоматичним і значною мірою опосередковується проміжними соціально-психологічними чинниками — довірою до інститутів, сприйняттям справедливості, відчуттям ризику відповідальності та зміною суспільних норм щодо корупції. Саме тому науково-практичним завданням є концептуальне й прикладне обґрунтування взаємозв'язку між антикорупційною політикою, цифровою трансформацією та податковою культурою, що дозволяє визначати пріоритети реформ, спрямованих на детінізацію, зміцнення добровільного дотримання податкових вимог і підвищення стійкості публічних фінансів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика антикорупційної політики та її інституційної результативності активно розробляється в сучасній українській науковій літературі. Так, О. Дегтяр [1] акцентує увагу на глобальних викликах антикорупційній політиці та складності узгодження теоретичних підходів із практичними механізмами протидії корупції, що підкреслює системний характер проблеми та потребу в комплексних інструментах державної політики. Концептуально-стратегічний вимір протидії корупції у сфері публічного управління розкрито у працях А. Євтушенка [3—4], де наголошено на необхідності інституційної узгодженості заходів, їх стратегічного планування та підвищення спроможності держави забезпечувати виконання прийнятих рішень. Окремий пласт досліджень пов'язаний із ширшими інституційними трансформаціями державного управління: Л. Івашова та Л. Бондаренко [4] здійснили аналіз стану інституційної реформи та її наслідків за змістовно-функціональними й організаційними критеріями, акцентуючи на структурних передумовах ефективності управлінських змін і якості державних інститутів. Паралельно розвивається напрям, присвячений цифровізації як чиннику модерні-

зації управління та посиленню антикорупційних спроможностей. У роботі Л. Івашової та О. Комарова [5] цифрові технології розглянуто крізь призму митної справи України, узагальнено досвід ЄС і визначено напрями розвитку в контексті безпеки та підвищення керованості процесів. Важливим є й висвітлення європейського контексту цифрових трансформацій: О. Антонова та Л. Івашова [7] аналізують цінності демократичного врядування в умовах цифрових змін і розвиток електронного врядування в Україні як складову інституційного оновлення. Прикладні аспекти цифровізації як інструменту антикорупційної політики відображено в дослідженні О. Буднюка, В. Перевізника, Г. Мазуренко, С. Щербакова та Л. Антонової [9] на прикладі сфери охорони здоров'я, де цифрові рішення розглядаються як механізм зменшення корупційних ризиків та підвищення прозорості процедур. Водночас у роботі Л. Антонової, Д. Міщенко, І. Бандури, В. Абдуллаєва та О. Долгого [8] увагу зосереджено на взаємодії органів влади та інститутів громадянського суспільства у запобіганні й протидії корупції, що підкреслює роль підзвітності та суспільного контролю як умов стійких змін. Досвід держав-членів Європейського Союзу щодо подолання корупції та його значення для розв'язання інституційних проблем управління в Україні узагальнено у публікації О. А. Котукова та Т. В. Котукової [6], що посилює аргументацію щодо необхідності адаптації ефективних практик до національного контексту.

Разом із тим огляд наведених праць свідчить, що хоча науковці ґрунтовно досліджують інституційні засади антикорупційної політики, напрями цифрової трансформації та окремі прикладні сфери її застосування, менш розробленим залишається інтегрований підхід, який безпосередньо поєднує: антикорупційну політику, цифровізацію як механізм реалізації й підсилення цієї політики; соціально-психологічні чинники (довіру, сприйняття справедливості, очікування відповідальності та суспільні норми); податкову культуру як поведінковий результат. Саме заповнення цієї прогалини — через побудову цілісної причинно-наслідкової моделі, яка пояснює перехід від інституційних змін до трансформації податкової поведінки — визначає наукову та практичну значущість представленого матеріалу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Дослідити вплив антикорупційної політики в умовах цифровізації публічного управління на формування податкової культури в Україні та окреслити основні напрями її покращення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Корупція в системі публічного управління є однією з ключових інституційних проблем, що підриває здатність держави виконувати базові функції — забезпечувати справедливі правила гри, гарантувати рівність доступу до публічних благ і підтримувати довіру громадян до влади. Її руйнівний ефект проявляється не лише у прямих матеріальних втратах, а й у глибоких деформаціях суспільної свідомості, управлінських практик і поведінкових установок громадян та бізнесу. У довгост-

роковій перспективі корупція трансформується з окремих правопорушень у стійкий соціальний інститут, який "перепрошиває" взаємовідносини між державою та платниками податків, формуючи толерантність до неформальних рішень і знецінюючи формальні правові норми [1].

Насамперед корупція знижує легітимність держави. Легітимність у сучасному розумінні — це не тільки формальна законність інститутів, а й визнання громадянами їхньої справедливості, компетентності та права ухвалювати обов'язкові рішення. Коли громадяни систематично стикаються з вимогою "вирішувати питання" поза офіційними процедурами або спостерігають безкарність посадовців, виникає враження, що державні правила застосовуються вибірково. У такій ситуації нормативний авторитет держави послаблюється: виконання законів починає сприйматися не як суспільний обов'язок, а як наївність або економічно невигідна поведінка [4]. Відтак у громадській свідомості закріплюється установка, що формальні інститути не здатні забезпечити справедливість, а тому не заслуговують на довіру.

Другим критично важливим наслідком корупції є руйнування уявлення про справедливість правил і процедур. Справедливість у публічному управлінні має щонайменше два виміри: процедурний (наскільки чесно й прозоро ухвалюються рішення) та розподільчий (наскільки справедливо розподіляються ресурси й можливості). Корупція підриває обидва виміри. Процедури стають непрозорими, адже реальний результат залежить не від права і не від критеріїв, а від доступу до "посередників", персональних зв'язків або неофіційних платежів. Розподіл ресурсів також деформується: перевагу отримують не ті, хто має кращий проєкт чи виконує вимоги, а ті, хто може "домовитися" [2]. У результаті формується відчуття системної несправедливості, яке поширюється далеко за межі конкретних кейсів — воно стає загальним пояснювальним принципом того, "як працює держава".

Коли такі практики повторюються, виникає стійке очікування, що "правила не працюють" і "все вирішується неформально". Якщо громадяни переконані, що дотримання правил не дає результату, вони менш мотивовані діяти в межах закону: зростає готовність шукати обхідні шляхи, домовлятися, уникати формальних процедур або імітувати їх виконання. Так формується інституційна проблема: поширеність неформальних практик відтворює низьку ефективність формальних інститутів, а низька ефективність формальних інститутів, своєю чергою, стимулює подальше розширення неформальних механізмів. У цьому контексті корупція стає не лише проблемою правозастосування, а й проблемою суспільних норм і очікувань.

Важливим наслідком такої інституційної деформації є зниження податкової дисципліни та деградація податкової культури. Адже, податкова культура значною мірою ґрунтується на довірі. Громадяни погоджуються на обов'язок сплачувати податки, коли впевнені, що держава функціонує справедливо, ефективно та підзвітно, а закумульовані ресурси конвертуються у публічні послуги. Корупція руйнує цей зв'язок. Якщо платник податків переконаний, що бюд-

жетні кошти використовуються не за призначенням чи розкрадаються, мотивація до добровільної сплати податків знижується. Податок починає сприйматися як примусовий платіж для особистого збагачення впливових посадовців, а не як внесок у спільне благо. Це посилює схильність до тінізації доходів, пошуку схем мінімізації, неофіційної зайнятості та інших практик ухилення.

Крім того, корупція змінює ставлення до державних інститутів контролю й примусу. У нормальних умовах податкові органи сприймаються як інститути, що забезпечують рівність правил і фінансову основу держави. В умовах корупції вони можуть трактуватися як інструмент вибіркового тиску та "домовленостей". За таких умов добровільне дотримання встановлених правил поступається прагматично орієнтованим поведінковим стратегіям, адже визначальним стає не стільки виконання нормативних вимог, скільки мінімізація ризику контролю та санкцій, а також використання посередницьких механізмів і неформальних гарантій. У підсумку раціоналізовані стратегії адаптації та виживання поступово витісняють практики громадянської відповідальності, а інститути правової держави заміщуються неформальними мережами та патрон-клієнтськими зв'язками [3].

Окремо слід наголосити, що корупція зумовлює не лише зниження інституційної та міжособистісної довіри, а й підвищення соціальної толерантності до порушень установлених правил. За умов поширення уявлення про загальноприйнятність девіантної поведінки, коли домінує настанова "так роблять усі", ухилення від сплати податків або залучення до тіньових практик поступово втрачає статус морально неприйнятних дій і набуває рис соціально легітимованої адаптаційної стратегії. У такому інституційному контексті навіть сумнінні платники дедалі частіше переживають відчуття процедурної та розподільчої несправедливості, тоді як інші суб'єкти отримують конкурентні переваги завдяки використанню неформальних або тіньових механізмів. У результаті посилюється ерозія горизонтальної справедливості як уявлення про рівність та взаємність зобов'язань між громадянами, що додатково знижує мотивацію до правомірної поведінки та звужує готовність діяти в межах правового поля.

Таким чином, інституційна проблема корупції в публічному управлінні має багаторівневий характер. Вона зменшує легітимність держави, руйнує процедурну та розподільчу справедливість, формує очікування неефективності формальних правил і стимулює поширення неформальних практик. Унаслідок цього слабшає податкова культура: знижується довіра до фіскальних інститутів, погіршується податкова мораль, зростає толерантність до ухилення та тінізації. Подолання цієї проблеми потребує не лише посилення відповідальності, а й створення таких управлінських механізмів, які мінімізують дискрецію, підвищують прозорість та підзвітність і відновлюють відчуття справедливості. Саме тому антикорупційна політика в умовах цифровізації має розглядатися як стратегічна передумова відновлення довіри та формування зрілої податкової культури в Україні.

Сучасне позиціонування антикорупційної політики — це не просто набір правових норм або діяльність окремих органів, а комплексна система інструментів, за допомогою якої держава демонструє громадянам свою спроможність бути справедливою, передбачуваною та підзвітною. Саме тому вона задає "інституційний сигнал" якості держави: сигнал про те, чи працюють правила однаково для всіх, чи є ризик покарання за порушення, чи захищені доброчесні громадяни та бізнес від дискримінаційного тиску [8].

У науковій площині антикорупційну політику доцільно розглядати через три взаємопов'язані блоки: запобігання, виявлення та невідворотність відповідальності. Така тріада відображає повний цикл протидії корупції — від усунення передумов і можливостей, через ідентифікацію порушень, до застосування санкцій.

Важливо підкреслити, що результативність політики визначається не силою кожного блоку окремо, а узгодженістю всієї системи: запобігання без виявлення створює "паперові" правила, виявлення без покарання формує цинізм і відчуття безкарності, а покарання без системних превентивних змін може призводити лише до ситуативних "кампаній", не змінюючи середовища.

Перший блок антикорупційної політики — запобігання — спрямований на те, щоб зменшити можливості для корупційної поведінки ще до виникнення правопорушення.

Коли в суспільстві вже сформовано очікування, що "все вирішується неформально", першочергове завдання держави — змінити структуру стимулів і знизити залежність результатів від персонального впливу посадової особи [5]. Інакше кажучи, превентивні заходи спрямовуються на усунення першопричин корупційних практик, насамперед на обмеження надмірної дискреції посадових осіб, підвищення прозорості управлінських процедур та належне врегулювання конфліктів інтересів. Саме поєднання цих чинників формує інституційні можливості для перетворення владних повноважень на інструмент отримання приватної вигоди та для неформального "обміну" публічного ресурсу на персональні або групові переваги.

Першим ключовим інструментом запобігання є прозорість. Прозорість у публічному управлінні — це доступність і зрозумілість правил, процедур, критеріїв ухвалення рішень, а також інформації про розподіл бюджетних коштів і результати діяльності органів влади. Прозорість не гарантує автоматичного зникнення корупції, але істотно ускладнює її приховування й підвищує "ціну" неформальних домовленостей. Для платника податків прозорість має ще один важливий вимір: вона формує відчуття підзвітності держави. Якщо громадянин бачить логіку рішень, розуміє, як витрачаються кошти, і має можливість контролювати процес, то в нього зростає готовність підтримувати державу через сплату податків [9]. Таким чином, прозорість прямо пов'язана з податковою культурою як через зниження корупційних ризиків, так і через відновлення довіри та легітимності.

Другий інструмент запобігання — правила врегулювання конфлікту інтересів. Конфлікт інтересів вис-

тупає однією з найтипівіших інституційних каналів проникнення корупційних практик, оскільки саме в цій площині найчастіше відбувається підміна публічного інтересу приватними мотивами суб'єкта владних повноважень.

У таких випадках корупціогенний характер рішень нерідко набуває латентних форм і відтворюється через формальну правомірність процедур, тоді як їхній фактичний зміст визначається упередженістю, селективністю та прихованим фаворитизмом у реалізації управлінських повноважень [6].

Ефективні процедури декларування, самоусунення від ухвалення рішень, обмеження сумісництва, регулювання подарунків і контактів із зацікавленими сторонами створюють бар'єри, які зменшують імовірність використання владного ресурсу у приватних інтересах. Ці правила демонструють суспільству, що посадовець не є "власником" посади, а виступає носієм делегованих повноважень і має діяти в межах суспільного інтересу [7].

Третій елемент запобігання — дотримання вимог доброчесності у публічному секторі (а також у бізнесі, що взаємодіє з державою). Йдеться про систему внутрішніх політик і процедур, яка забезпечує відповідність діяльності установи вимогам законодавства та стандартам доброчесної поведінки. У державних установах така система може включати антикорупційні програми, оцінювання ризиків, регулярне навчання працівників, механізми повідомлення про порушення, а також внутрішній контроль процедур закупівель, кадрових рішень і розподілу ресурсів. Важливо, що дотримання вимог доброчесності формує нову управлінську культуру, адже акцент зміщується "ручного управління" на процеси, стандарти, документування рішень і їхню контрольованість.

Другий блок антикорупційної політики — виявлення — відповідає за здатність держави фіксувати порушення, визначати ризикові операції та встановлювати факти зловживань.

Для українського суспільства, для якого тривалий час була характерною установка на низьку ймовірність викриття правопорушень, розвиток інструментів виявлення та документування корупційних практик набуває системоутворювального значення. Розширення спроможностей держави у цій сфері трансформує очікування суб'єктів, оскільки підвищується суб'єктивно оцінювана невідворотність виявлення правопорушень та застосування санкцій, а корупційна поведінка втрачає ознаки прагматично вигідної та відносно безризикової стратегії [8]. У цьому контексті простежується функціональна залежність між антикорупційною спроможністю держави та формуванням податкової культури, адже системне виявлення порушень знижує відчуття асиметрії та несправедливості у розподілі витрат дотримання норм, послаблює логіку "чесні платять, а нечесні отримують переваги" і водночас підсилює мотивацію до правомирної, легальної поведінки.

Основними інструментами виявлення є аудит, аналітична робота та контроль. Аудит у публічному управлінні має бути не формальним "постфактум" переглядом документів, а ризик-орієнтованим механізмом перевірки

процедур і результатів. Ключова ідея сучасного аудиту — не просто знайти порушення, а виявити системні слабкі місця, які породжують корупційні ризики. Саме тому аудит виконує дві функції: контрольну-діагностичну, а також управлінсько-профілактичну [7].

Умови цифровізації публічного управління створюють можливість переходу від вибіркового перевірочного до системного моніторингу, коли ризикові операції визначаються за допомогою формалізованих правил і методів обробки даних, перехресного зіставлення відомостей у реєстрах, аналізу пов'язаних осіб, а також виявлення нетипових відхилень у закупівлях чи розподілі бюджетних коштів [5]. Для антикорупційної політики це означає підвищення якості виявлення, а для податкової культури — формування відчуття справедливого контролю. Важливо, щоб контроль сприймався не як репресія, а як забезпечення рівних правил, де аналітичні підходи застосовуються однаково щодо всіх.

Окремим аспектом виявлення є механізми повідомлення про порушення та захист викривачів. В умовах, коли корупція має мережевий характер, внутрішня інформація часто є ключовою для розкриття схем. Проте люди повідомляють про порушення лише тоді, коли довіряють системі захисту й переконані, що таке повідомлення не стане для них загрозою. Тому ефективне виявлення неможливе без інституційних гарантій безпеки, конфіденційності та справедливого реагування.

Третій блок антикорупційної політики — невідворотність відповідальності — є критично важливою для того, щоб антикорупційна політика не сприймалася як декларація. Саме на цьому етапі формується ключовий суспільний висновок, щодо того, чи існує в державі реальна правова відповідальність, чи корупція фактично. Якщо порушення фіксуються, але не завершуються реальними санкціями, у суспільства спрацьовує демотиватор для добровільного дотримання законів, у тому числі податкових.

Ефективна невідворотність відповідальності включає якісне розслідування, процесуальну спроможність довести справу до суду, справедливе судові рішення та виконання покарання. У фокусі має бути не кількість гучних справ, а стабільність і передбачуваність системи. Порушення правил повинно мати зрозумілі наслідки незалежно від статусу особи.

Саме універсальність і недискримінаційність застосування правових норм формує стійке уявлення про рівність усіх суб'єктів перед законом, що становить ядро процедурної справедливості та легітимності державних інституцій. Сприйнята справедливість, своєю чергою, виступає вагомим детермінантом податкової моралі та добровільної податкової дисципліни, оскільки готовність до сумлінної сплати податків зростає тоді, коли громадяни переконані в однаковості правил для всіх та відсутності ситуації, за якої їхні обов'язкові платежі фактично компенсують чужу безкарність і селективне уникнення відповідальності [6].

Водночас невідворотність відповідальності не повинна зводитися лише до каральної функції. Для забезпечення стійкого інституційного ефекту вона має поєднуватися з механізмами організаційного навчан-

ня та зворотного зв'язку в системі публічного управління, де кожен доведений випадок правопорушення стає об'єктом формалізованого управлінського аналізу. Такий аналіз має ідентифікувати прогалини в регулюванні та дизайні процедур, що уможливили корупційну поведінку, визначати напрями їх коригування, уточнювати потреби в інтеграції даних та встановленні інтероперабельності реєстрів, а також окреслювати сегменти, де доцільні стандартизація й автоматизація процесів.

Як результат, забезпечується функціональний зв'язок між притягненням до відповідальності, виявленням і запобіганням корупції, а антикорупційна політика набуває ознак адаптивної системи, здатної до самокорекції та безперервного вдосконалення.

Отже, антикорупційна політика в її повному циклі (запобігання — виявлення — невідворотність відповідальності) є не просто "боротьбою з корупцією", а системним механізмом відновлення інституційної спроможності держави. Вона підвищує прозорість, руйнує безкарність і формує нові соціальні очікування.

Саме такий вектор змін очікувань і норм є ключовим для формування податкової культури в Україні, оскільки податкова культура ґрунтується на довірі, відчутті справедливості та впевненості, що держава здатна забезпечити рівні правила й відповідально використовувати ресурси суспільства.

Якщо інституційна проблема корупції породжує кризу легітимності, руйнує відчуття справедливості правил і закріплює очікування "все вирішується неформально", то антикорупційна політика покликана змінити цю суспільну рівновагу. Однак реальний злам корупційних практик потребує не лише норм і санкцій, а й таких управлінських механізмів, які фізично ускладнюють або роблять невигідним корупційний ризик. В даному випадку саме цифровізація виступає як канал реалізації антикорупційних заходів і водночас як модератор, що підсилює їхній ефект. Вона змінює архітектуру державних процесів, зменшує простір для дискреції, підвищує прозорість і контрольованість рішень, а отже — прямо впливає на довіру до інститутів і формування податкової культури.

Цифровізація у сфері публічного управління реалізується через низку взаємопов'язаних механізмів (Табл. 1):

- автоматизацію процедур, що зменшує частку "ручних" рішень, мінімізує суб'єктивізм у прийнятті рішень та звужує дискреційні повноваження посадових осіб, знижуючи відповідно корупціогенні ризики;

- розвиток електронних реєстрів і фіксацію дій у системі, які забезпечують накопичення та зіставлення даних, підвищують доказовість і посилюють зв'язок між виявленням порушень та застосуванням відповідальності;

- відкриті дані, що розширюють підзвітність і створюють умови для зовнішнього контролю з боку громадянського суспільства та експертного середовища;

- електронні послуги, які спрощують взаємодію з державою, зменшують витрати дотримання правил і стимулюють законну поведінку, одночасно скорочуючи контакти, де виникають корупційні ризики.

Таблиця 1. Інструменти цифровізації публічного управління та їхній антикорупційний і фінансово-поведінковий ефект

Інструменти цифровізації	Характеристика /сфера впливу	Антикорупційний ефект	Вплив на податкову культуру
1. Автоматизація процедур	Подання документів, перевірка даних і отримання результату через електронну систему → зменшує «ручні» рішення	Запобігання: - обмежує контактування між громадянином і посадовцем; - скорочує прямий контакт; - зменшує «точки входу» корупції (затягування/спотворення рішень)	- Руйнує установку «правила не працюють»; - формує досвід швидких і справедливих процедур; - підвищує готовність діяти законно, у т.ч. у податковій сфері
Електронні реєстри та фіксація дій у системі	Накопичення даних про рішення й операції → дозволяє з'являти відомості між базами; фіксує хто/коли/на якій підставі діяв і що змінено	Виявлення та відповідальність: - забезпечує системне виявлення ризиків; - підвищує доказовість; - зменшує «розмивання» відповідальності; - зміцнює зв'язок між виявленням порушення і застосуванням відповідальності	- Підсилює відчуття неминучості викриття порушень; - підвищує довіру до інститутів через реалістичність покарання та прозорість дій
Відкриті дані	Розширення підзвітності через доступність інформації → залучення громадянського суспільства, журналістів, аналітиків	Зовнішній контроль: - збільшує ризик викриття через публічність; - перетворює прозорість на інструмент перевірки та порівняння	- Підсилює довіру за умови якісних даних; - формує відчуття справедливості використання ресурсів; - підтримує сприйняття податків як внеску в публічні блага
Електронні послуги	Спрощує взаємодію з державою → дає дистанційне подання заяв/звітності, контроль статусу, отримання довідок/консультацій	Зниження витрат дотримання правил + запобігання контактній корупції: - робить законну поведінку простішою; зменшує контакти з посадовцями	- Підвищує ймовірність законної поведінки; - підтримує добровільне дотримання правил; - формує імідж держави як сервісної, що сприяє зростанню податкової культури.

Джерело: сформовано на основі [1; 2].

З урахуванням наведеного цифровізація постає у двох взаємопов'язаних функціоналах, виступаючи, по-перше, інструментальною платформою для впровадження та операціоналізації антикорупційних заходів, а по-друге, системним чинником, що підсилює їхню результативність через підвищення прозорості, стандартизацію процедур і зниження дискреції у процесах ухвалення управлінських рішень.

Автоматизація та електронні послуги підтримують запобігання, електронні реєстри й фіксація дій зміцнюють виявлення, а доказовість даних підвищує реалістичність застосування відповідальності. У результаті державні рішення стають більш видимими, вимірюваними та менш залежними від волі конкретних посадових осіб, а вся система — більш узгодженою [5].

Водночас цифровізація не є універсальним рішенням. Вона працює як підсилювач лише тоді, коли спирається на якісні правила, захищеність даних, підзвітність і здатність забезпечувати відповідальність. Антикорупційна політика задає напрям і правила, а циф-

ровізація створює інфраструктуру, яка робить ці правила дієвими у процедурах, даних і результатах.

Однак сам по собі факт упровадження нових процедур і цифрових рішень не гарантує автоматичної зміни поведінки. Між інституційними перетвореннями та фактичними рішеннями громадян і посадових осіб існує проміжна ланка — механізми сприйняття, оцінювання та інтеріоризації цих перетворень у суспільстві. Тому для пояснення, чому подібні реформи в одних випадках дають відчутний результат, а в інших залишаються лише формально коректними, доцільно перейти до дослідження чинників впливу — соціально-психологічних чинників (медіаторів), які забезпечують трансляцію інституційних змін у практики повсякденної поведінки.

До ключових медіаторів, через які антикорупційна політика та цифровізація публічного управління переходять від нормативно-організаційних рішень до реальних поведінкових змін, належать: довіра до інститутів, сприйняття справедливості (процедурної та розподільчої), сприйняття ризику викриття і санкцій, а також трансформація суспільних норм щодо корупції (табл. 2). Зазначені чинники відображають інтерпретацію державних дій з боку громадян: чи сприймаються правила як легітимні й однаково застосовувані; чи посилюється очікування невідворотності відповідальності за порушення; чи знижується соціальна прийнятність корупційних і тінювих практик. Саме через ці механізми формуються індивідуальні мотиви та стійкі моделі поведінки — зокрема готовність дотримуватися встановлених

правил і підтримувати їх виконання, у тому числі в податковій сфері. Також через медіатори антикорупційні заходи та відповідні зміни умов набувають для людей суб'єктивного сенсу, унаслідок чого вони або трансформуються у довіру та готовність діяти в межах закону, або сприймаються як "оновлені правила", що не чинять відчутного впливу на повсякденні практики[6]. Відтак вирішальним стає не лише те, які правила запроваджено, а й те, як суспільство інтерпретує дії держави, який досвід накопичує і які очікування формує.

Наведені чинники/медіатори формують системоутворювальний компонент перетворення реформ на поведінкові результати. Антикорупційна політика та цифровізація змінюють правила й процедури, підвищують помітність порушень і зменшують витрати дотримання норм. Однак саме через довіру, справедливість, відчуття неминучості покарання та зміну суспільних норм відбувається внутрішня переорієнтація мотивації → від тінювої адаптації → до співпраці з державою. Як результат, формується стійка податкова культура, де чес-

Таблиця 2. Соціально-психологічні чинники / медіатори впливу антикорупційних заходів і цифровізації на податкову поведінку

Соціально-психологічний чинник (медіатор)	Зміст (що означає)	Напрями підсилення антикорупційними заходами та цифровізацією	Поведінковий ефект у податковій сфері
Довіра до інститутів	Готовність громадян сприймати рішення держави як законні та діяти за правилами навіть за умов обмеженого контролю	- зменшення контактної корупції; - прозорі правила; - фіксація дій у системі; - реальна відповідальність за порушення; - уніфіковані цифрові процедури	- нижча схильність до неформальних практик та тінювих схем; - зростання готовності декларувати доходи; - підвищення рівня користування електронними сервісами.
Сприйняття справедливості (процедурної і розподільчої)	Оцінювання справедливості управління: процесів ухвалення рішень і застосування правил (процедурна) та справедливості результатів - розподілу ресурсів і надання послуг (розподільча).	<i>Процедурна:</i> автоматизовані й стандартизовані процеси, прозорі підстави рішень, відстеження статусу звернень. <i>Розподільча:</i> відкритість і підзвітність щодо витрат і результатів	- зниження рівня толерантності до тінювої поведінки; - вища готовність дотримуватися правил за відчуття рівності та недискримінаційності їх застосування; - посилення податкової моралі
Усвідомлення/сприйняття ризику покарання	Переконаність у невідворотності викриття та відповідальності	- фіксація дій у системі (цифровий слід/журнали подій); - перехресна верифікація та зіставлення даних; - системний контроль, який складніше обійти; - невідворотність відповідальності після виявлення.	- посилення комплаєнсу (дотримання правил); - зниження частоти спроб обходу вимог; - стійкість ефекту зростає за наявності довіри та процедурної/розподільчої справедливості, аби контроль не виглядав вибірковим.
Зниження толерантності до корупції (зміна суспільних норм)	Послаблення конформістського виправдання («всі так роблять») і закріплення корупції як неприйнятної практики	- поширення практики отримання послуг без неформальних винагород через електронні канали; - посилення прозорості та підзвітності (порушення легше виявляються); - невідворотність відповідальності (скорочення випадків безкарності).	- зниження суспільної толерантності до ухилення; - посилення добровільного дотримання правил; - формування звички діяти законно як стандарту поведінки

Джерело: сформовано на основі [1; 2].

не виконання правил стає не винятком, а звичним стандартом поведінки.

Саме тому для України, де історично існувала сильна інерція недовіри та толерантності до неформальних практик, важливо розглядати цифровізацію не лише як технічну модернізацію, а як інструмент переструктурування соціальних медіаторів. Її ефективність вимірюється не кількістю запроваджених сервісів, а тим, чи змінюється відчуття справедливості процедур, чи зростає довіра до податкових і державних інститутів, чи підвищується сприйняття невідворотності, і чи слабшає соціальна норма "так прийнято".

Лише за таких умов антикорупційна політика та цифровізація здатні виконати свою ключову функцію — перетворитися на детермінанту формування податкової культури, зростання добровільного комплаєнсу та поступової детінізації економічної поведінки.

Важливо відзначити, що податкова культура є комплексним явищем, а не окремим показником. Її некоректно зводити лише до факту сплати податків або до обсягів податкових надходжень, оскільки формальна сплата може бути наслідком короткострокового адмі-

ністративного тиску чи примусу, а не проявом стійкої внутрішньої готовності діяти в межах правового поля.

У наукових дослідженнях податкова культура охоплює щонайменше чотири взаємопов'язані складові: податкову мораль, податкову грамотність, добровільне дотримання податкових вимог та нетерпимість до тінювих практик. Кожна з цих складових має власну логіку формування, специфічні канали впливу з боку антикорупційної політики й цифровізації.

Концептуальна модель впливу антикорупційних заходів і цифровізації на податкову культуру представлена на рис. 1.

Таким чином, податкова культура постає як інтегральний індикатор інституційної якості та результативності антикорупційної й цифрової трансформації публічного управління. Відповідно до запропонованого концептуального ланцюга, відображеного на рис. 1, податкова культура відображає не стільки рівень примусу, скільки ступінь легітимності правил, передбачуваність адміністративних процедур, прозорість і підзвітність використання публічних ресурсів, а також спроможність держави забезпечувати невідворотність відповідальності за порушення. Відтак для

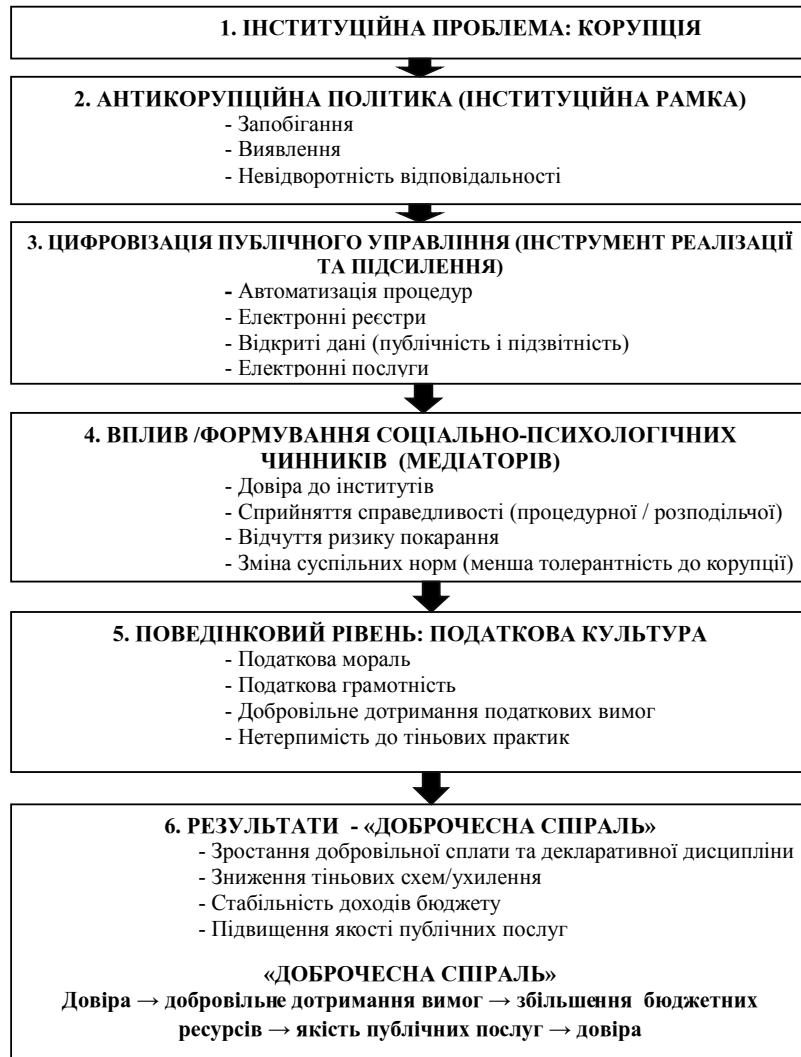


Рис. 1. Концептуальна модель впливу антикорупційної політики та цифровізації публічного управління на формування податкової культури

Джерело: сформовано на основі [1; 2].

Україні підвищення податкової культури доцільно трактувати як стратегічний результат інституційних реформ, оскільки саме вона сигналізує про перехід від тіньово-адаптивних моделей поведінки до стійкого добровільного дотримання податкових вимог, заснованого на довірі, сприйнятті справедливості та зміні суспільних норм. Коли держава демонструє процедурну справедливість, сервісну спроможність, контролюваність управлінських рішень і належну підзвітність у розподілі ресурсів, у громадян формуються раціональні та ціннісні підстави не лише виконувати правила, а й підтримувати їх як інституційну основу суспільної координації, правопорядку та довгострокової стійкості публічних фінансів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, корупція в публічному управлінні має насамперед інституційно-поведінкові наслідки: вона підриває легітимність держави, руйнує справедливість процедур і розподілу ресурсів та закріплює очікування неефективності формальних правил. У результаті формується інституційна пастка неформальних практик і

слабшає податкова культура — знижується податкова мораль, зростає толерантність до тіні, а добровільне дотримання вимог поступається стратегіям уникнення ризиків. У цьому контексті антикорупційна політика як цикл запобігання — виявлення — невідворотність відповідальності задає інституційну рамку, тоді як цифровізація забезпечує її реалізацію та підсилення через автоматизацію, фіксацію дій у системі, відкритість даних і сервісну взаємодію з платниками.

Вирішальною ланкою переходу від реформ до змін поведінки є проміжні соціально-психологічні чинники: довіра, сприйняття справедливості, відчуття ризику покарання та зміна суспільних норм. Саме через них інституційні перетворення набувають практичного сенсу для громадян і трансформуються у зростання податкової моралі, грамотності, добровільного дотримання правил і нетерпимості до тіньових практик. Отже, податкова культура є інтегральним показником якості інститутів і результативності антикорупційної та цифрової трансформації; для України її підвищення слід розглядати як стратегічний результат реформ, що запускає самопідсилювальний зв'язок між довірою, ресурсами бюджету та якістю публічних послуг.

Література:

1. Дегтяр О. А. Глобальні виклики антикорупційній політиці: теорія та практика. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 8 (14). С. 1047—1056 URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/7030>
2. Євтушенко А. С. Концептуально-стратегічні аспекти протидії корупції у сфері публічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 20. С. 178—181. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2282> DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.20.178>.
3. Євтушенко А. С. Загальна характеристика корупційних ризиків та правопорушень у сфері публічного управління (міжнародний та український досвід). Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.10.14>.
4. Івашова Л.М., Бондаренко Л.І. Аналіз стану інституційної реформи державного управління й її наслідків за змістовно-функціональним та організаційним критеріями. Публічне управління та митне адміністрування. 2023. № 1 (36). С. 17—41. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2023/1/5.pdf>
5. Івашова Л.М., Комаров О.В. Цифрові технології в митній справі України: досвід ЄС та напрями розвитку в контексті митної безпеки. Цифрове суспільство: міжнародні економічні відносини, управління, фінанси та соціум: матеріали міжнародної науково-практичної конференції: у 2 т. Т. 1. Дніпро: Університет митної справи та фінансів. 2024. С. 229—231 URL: https://drive.google.com/file/d/1H2EV8zcJtrQNqXIJL-L_gkcJDzp2xf9J/view
6. Котуков О. А., Котукова Т. В. Досвід подолання корупції державленів Європейського Союзу для вирішення інституційних проблем управління в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 7. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/1828/1844>.
7. Antonova Olha, Ljudmyla Ivashova Corporate values of democratic governance: the european digital market and e-governance in Ukraine. Scientific Center of Innovative Research, International Conference on Corporation Management. 2024. URL: <https://conf.scnchub.com/index.php/ICCM/ICCM-2024/paper/view/726>
8. Antonova L., Mishchenko D., Bandura I., Abdullayev V., Dolhy O. (2022) Interaction between public authorities and civil society institutions in the field of preventing and combating corruption Interaccin y Perspectiva. Revista de Trabajo Socia Vol. 12. No1 pp. 76—92 pp <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/interaccion/article/view/38129/42163>
9. Budniuk O., Pereviznyk V., Mazurenko H., Shcherbakov S., Antonova L. (2022) Digitalization as a Means of Anti-Corruption Policy in the Sphere of Health Care in Ukraine. IJCSNS. International Journal of Computer Science and Network Security. Vol. 22 No. 7 pp. 320—326. URL: http://paper.ijcsns.org/07_book/202207/20220739.pdf
- at: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/7030> (Accessed 21 January 2026).
2. Yevtushenko, A.S. (2023), "Conceptual and strategic aspects of combating corruption in the field of public administration", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 20, pp. 178—181, available at: <https://nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2282> (Accessed 21 January 2026).
3. Yevtushenko, A.S. (2023), "General characteristics of corruption risks and offenses in public administration (international and Ukrainian experience)", Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, vol. 10, available at: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/2249/2278> (Accessed 21 January 2026).
4. Ivashova, L.M. and Bondarenko, L.I. (2023), "Analysis of the state of institutional reform of public administration and its consequences by substantive-functional and organizational criteria", Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia, vol. 1, no. 36, pp. 17—41, available at: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2023/1/5.pdf> (Accessed 21 January 2026).
5. Ivashova, L.M. and Komarov, O.V. (2024), "Digital technologies in the customs field of Ukraine: EU experience and development directions in the context of customs security", Tsyfrove suspilstvo: mizhnarodni ekonomichni vidnosyny, upravlinnia, finansy ta sotsium: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, vol. 1, pp. 229—231, available at: https://drive.google.com/file/d/1H2EV8zcJtrQNqXIJL-L_gkcJDzp2xf9J/view (Accessed 21 January 2026).
6. Kotukov, O.A. and Kotukova, T.V. (2023), "Experience in overcoming corruption in EU member states for solving institutional governance problems in Ukraine", Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, vol. 7, available at: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/1828/1844> (Accessed 21 January 2026).
7. Antonova, O. and Ivashova, L. (2024), "Corporate values of democratic governance: the European digital market and e-governance in Ukraine", Scientific Center of Innovative Research, International Conference on Corporation Management, pp. 58—61, available at: <https://conf.scnchub.com/index.php/ICCM/ICCM-2024/paper/view/726> (Accessed 21 January 2026).
7. Antonova, L., Mishchenko, D., Bandura, I., Abdullayev, V. and Dolhy, O. (2022), "Interaction between public authorities and civil society institutions in the field of preventing and combating corruption", Interaccin y Perspectiva. Revista de Trabajo Social, vol. 12, no. 1, pp. 76—92, available at: <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/interaccion/article/view/38129/42163> (Accessed 21 January 2026).
9. Budniuk, O., Pereviznyk, V., Mazurenko, H., Shcherbakov, S. and Antonova, L. (2022), "Digitalization as a Means of Anti-Corruption Policy in the Sphere of Health Care in Ukraine", IJCSNS: International Journal of Computer Science and Network Security, vol. 22, no. 7, pp. 320—326, available at: http://paper.ijcsns.org/07_book/202207/20220739.pdf (Accessed 21 January 2026).

References:

1. Diehtiar, O.A. (2023), "Global challenges to anti-corruption policy: theory and practice", Aktualni pytannia u suchasnyy nautsi, vol. 8, no. 14, pp. 1047—1056, available

Стаття надійшла до редакції 22.01.2026 р.

УДК 351.713:331.101.3

*Д. А. Міщенко,**д. держ. упр., професор, професор кафедри маркетингу, Університет митної справи та фінансів
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0278-7209>**Л. О. Міщенко,**к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту
ЗВО ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0163-0763>**В. Д. Хурдей,**к. е. н., доцент, завідувач кафедри маркетингу, Університет митної справи та фінансів
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9210-9705>**Т. С. Дронова,**к. е. н., доцент кафедри маркетингу, Університет митної справи та фінансів
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2228-5276>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.361

ОЦІНЮВАННЯ У ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРІОРИТЕТІВ

D. Mishchenko,

Doctor of Public Administration, Professor, Professor of the Department of Marketing, University of Customs and Finance

L. Mishchenko,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Economics and Management,

Higher Education Institution of PJSC "Interregional Academy of Personnel Management

V. Khurdei,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Marketing, University of Customs and Finance

T. Dronova,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Marketing, University of Customs and Finance

EVALUATION IN THE CIVIL SERVICE IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTING EUROPEAN INTEGRATION PRIORITIES

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти оцінювання результатів діяльності державних службовців України в контексті наближення до стандартів Європейського адміністративного простору. Авторами проаналізовано нормативно-правове підґрунтя процесу оцінювання, зокрема Закон України "Про державну службу" та Порядок № 640, а також висвітлено ключові зміни, що відбулися в процедурах відбору та атестації кадрів протягом 2020–2022 років. Особливу увагу приділено імплементації принципів SIGMA, що базуються на меритократії, прозорості та підзвітності.

Доведено, що сучасне оцінювання має трансформуватися з формального механізму контролю у стратегічний інструмент управління результативністю (Performance Management). У роботі обґрунтовано необхідність впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) та методу 360-градусного зворотного зв'язку. Окреслено роль цифровізації кадрових процесів через систему HRMIS як фактору мінімізації корупційних ризиків та підвищення об'єктивності кадрових рішень. За результатами дослідження запропоновано конкретні кроки щодо вдосконалення системи оцінювання, включаючи створення "банку типових KPI" та розвиток індивідуальних програм професійного навчання.

The article is devoted to the comprehensive study of the transformation of the civil service evaluation system in Ukraine under the influence of European integration processes and the acquisition of EU candidate status. The authors emphasize that the modernization of this institution is a key requirement for joining the European Administrative Space. The research analyzes the evolution of the legal framework, specifically focusing on the Law of Ukraine "On Civil Service" and Cabinet of Ministers Resolution No. 640, identifying both achievements and existing gaps in the current regulatory model.

A significant part of the work is dedicated to the analysis of international standards, particularly the SIGMA principles (Support for Improvement in Governance and Management), which serve as a "golden standard" for public administration. The authors highlight the necessity of transitioning from outdated bureaucratic practices to a modern Performance Management paradigm. This approach involves the introduction of measurable Key Performance Indicators (KPIs) focused on outcomes rather than just processes, as well as the implementation of the Balanced Scorecard to combine quantitative data with qualitative expert assessments.

The study explores the transition from purely professional assessment to a comprehensive approach that includes personal characteristics and competencies such as strategic thinking, teamwork, and digital literacy. Special attention is paid to the institutional and psychological barriers to reform, such as "central tendency" bias and resistance to meritocratic filters. The authors argue that digitalization via the Human Resource Management Information System (HRMIS) is a critical factor in ensuring transparency, reducing the human factor, and neutralizing corruption risks.

The practical significance of the research lies in the proposed recommendations for improving the evaluation procedure: the introduction of 360-degree feedback, the creation of a "bank of typical KPIs" for various categories of positions, and the integration of evaluation results with the Learning and Development (L&D) system. The authors conclude that a professional, resilient, and effective civil service, built on meritocratic principles, is the main engine for Ukraine's successful integration into the European Union.

*Ключові слова: оцінювання, державна служба, євроінтеграція, пріоритети, мотивація, контроль.
Key words: evaluation, civil service, european integration, priorities, motivation, control.*

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

Посилення інтеграційних зв'язків між Україною та Європейським Союзом підіймає питання більшого наближення державної служби до європейських стандартів та окреслює один із напрямів удосконалення організаційної та управлінської діяльності службовців. Запровадження європейських стандартів у сфері державної служби України передбачає нормативно-правову регламентацію управлінської діяльності на основі діючих актів Європейського Союзу. В Законі України "Про державну службу" враховано основні європейські засади кадрового забезпечення органів державної влади, такі як статус державного службовця, класифікація посад, загальні умови вступу та проходження державної служби, оплата праці, соціальні гарантії тощо. Одночасно зовнішньополітичний аспект діяльності органів влади у європейському просторі ще більше актуалізує потребу у компетентних, професійних державних службовців, які будуть здатні ефективно співпрацювати з представниками відповідних інституцій європейських

держав. В цьому контексті показовий досвід Європейського Союзу, зокрема того, що стосується оцінювання взаємодії державних службовців із громадянами та представниками громадськості. Здатність державних службовців України ефективно співпрацювати з колегами європейських держав вимагає високого професіоналізму на засадах компетентнісного підходу та загальноприйнятих ділових якостей, визначених нормативно-правовими актами відповідних інституцій Європейського Союзу, що обумовлює актуальність дослідження питання особливостей оцінки державних службовців в умовах реалізації євроінтеграційних пріоритетів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Результати досліджень з проблем європейської інтеграції в контексті оцінювання у державній службі висвітлені в роботах таких вчених, як Білик О. [2], Гуцалюк В. [1], Данилевич Н. [2], Добрянська Н. [3], Дорош І. [4], Дорош О. [4], Задорожнюк В. [2], Зелінський С. [5], Коломоєць Т. [6], Кубіцький С. [1], Орлів М. [9], Ярмистий М. [12], та багатьох інших.

Проте залишаються малодослідженими питання професійної оцінки службовців органів державної влади в умовах адаптаційних змін у сфері державної служби, вивчення ділових та компетентнісних характеристик відповідно до стандартів Європейського Союзу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи оцінювання результатів службової діяльності державних службовців в Україні в умовах реалізації євроінтеграційних пріоритетів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний етап трансформації державної служби в Україні характеризується безпрецедентним динамізмом, що зумовлено стратегічним вектором на повноправне членство в Європейському Союзі. Отримання статусу кандидата у 2022 році та подальше відкриття переговорного процесу поставили перед національною системою публічного управління комплексне завдання: приведення інституційних спроможностей у відповідність до стандартів "Європейського адміністративного простору". У центрі цієї трансформації знаходиться людина — державний службовець, чия ефективність та компетентність визначають успіх реформ.

Інститут оцінювання результатів службової діяльності не є новим для України, оскільки був запроваджений задовго до прийняття у 2015 році Закону України "Про державну службу". Разом з тим, у науковій літературі досі відсутній єдиний підхід до розуміння поняття та сутності цього інституту.

Так, оцінювання у державній службі розглядають як у широкому, так і вузькому аспектах. У першому, це спосіб визначення ефективності і дієвості державної служби в цілому, діяльності державних органів, їх структурних підрозділів, результатів службової діяльності державних службовців та відповідності кандидатів на вакантні посади державної служби. Натомість, як вважають інші вчені, у вузькому розумінні це визначення відповідності професійних та особистісних якостей кандидатів на вакантні посади державної служби і державних службовців встановленим показникам і критеріям [1, 4]

У чинному Законі України "Про державну службу" порядок оцінювання результатів службової діяльності державних службовців визначається статтею 44, яка визначає мету, періодичність та основні принципи оцінювання, а також передбачає наслідки за його результатами [10].

Деталізація процедури оцінювання результатів службової діяльності міститься у "Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців", затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 року № 640 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 591; далі — Порядок № 640) [11].

У цьому Порядку визначено:

— регулярність оцінювання: щорічне проведення оцінювання забезпечує систематичний аналіз діяльності службовців та сприяє їх професійному розвитку;

— чіткість процедури оцінювання: порядок детально описує етапи оцінювання, включаючи визначення завдань, проведення оціночних співбесід та затвердження результатів, що сприяє прозорості процесу;

— принципи об'єктивності та прозорості: оцінювання базується на принципах об'єктивності, достовірності, доступності та поваги до гідності державного службовця, що підвищує довіру до результатів;

— зв'язок з професійним розвитком: результати оцінювання використовуються для визначення потреб у професійному навчанні та плануванні кар'єри службовця.

Отже, ст. 44 Закону України "Про державну службу" [10] закладає важливі принципи оцінювання, проте є певні аспекти, що потребують доопрацювання для усунення недоліків. Зокрема, доцільно деталізувати критерії оцінки, запровадити більш прозорі та автоматизовані механізми оцінювання, а також забезпечити реальне врахування результатів оцінювання при прийнятті кадрових рішень.

Порядок № 640 є важливим інструментом для підвищення ефективності державної служби. Однак, для досягнення максимальної об'єктивності та прозорості необхідно вдосконалювати процедури оцінювання, впроваджувати сучасні цифрові інструменти та забезпечувати детальний зворотний зв'язок для кожного службовця [11].

Оцінювання результатів службової діяльності традиційно розглядалося як формалізована процедура підтвердження відповідності посаді. Проте в умовах євроінтеграції виникає гостра потреба у переосмисленні цього інструменту. Оцінювання має трансформуватися з механізму контролю у стратегічний інструмент управління результативністю (Performance Management). Це вимагає розв'язання фундаментальної суперечності між застарілими бюрократичними практиками, що орієнтовані на процес, та сучасними вимогами до гнучкості, ініціативності та орієнтації на кінцевий результат [2, 3].

Проблема полягає не лише у зміні нормативно-правової бази, а й у впровадженні принципів Good Governance, де оцінювання слугує гарантом меритократії, прозорості та підзвітності влади перед суспільством. Актуальність даного завдання підсилюється необхідністю адаптації системи оцінювання до умов воєнного стану, де мобільність та результативність публічної служби стають питаннями національної безпеки.

В рамках програми SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management), яка є спільним проектом ОЕСР та ЄС, було розроблено "Принципи державного управління", що є "золотим стандартом" для країн-претендентів. У частині управління людськими ресурсами (принцип 3) наголошується, що оцінювання персоналу має бути невід'ємною частиною професійного життєвого циклу службовця [8].

Аналіз стандартів SIGMA дозволяє виокремити такі фундаментальні засади:

— меритократична стабільність, визначає, що оцінювання повинно захищати службовця від політичного тиску. Результати оцінки мають бути єдиною легітимною підставою для заохочення або накладення стягнення, що виключає "ручне управління" кадрами;

— вертикальна та горизонтальна узгодженість цілей, базується на європейських практиках та вимагає, щоб індивідуальні завдання службовця були деривативами від стратегічного плану міністерства чи відомства.

Це забезпечує синергію, коли успіх кожного окремого фахівця конвертується у прогрес держави на шляху до ЄС;

— циклічність та безперервність, наголошується, що на відміну від щорічної "акції", європейське оцінювання передбачає постійний моніторинг. Важливим є етап проміжного перегляду завдань, що дозволяє коригувати пріоритети в умовах високої невизначеності [9].

Досвід таких країн як Литва та Естонія демонструє, що імплементація принципів SIGMA дозволила їм створити корпус "нейтральних професіоналів", для яких оцінювання є дзеркалом їхньої компетентності, а не загрозою звільнення.

Перехід до системи Key Performance Indicators (KPI) має бути серцевиною реформи. Традиційна система оцінювання в Україні часто фокусувалася на "виконанні доручень", що заохочувало пасивність та "виконавський формалізм".

В умовах євроінтеграції критерії оцінювання мають бути переформатовані за наступними напрямками:

1. Результативність (Outcome): не скільки проєктів рішень підготовлено, а наскільки вони відповідають *acquis communautaire* і які наслідки матимуть для країни.

2. Якість управління (Managerial Accountability): для керівників категорії "А" та "Б" ключовим KPI стає здатність організувати роботу підрозділу так, щоб рівень задоволеності громадян або бізнесу (за напрямом діяльності) зростає.

3. Поведінкові індикатори (Competencies): оцінювання має включати аналіз таких компетенцій, як стратегічне мислення, робота в команді, стресостійкість та цифрова грамотність.

Не слід забувати, що впровадження KPI у держслужбі несе ризик "гонки за показниками", коли службовці фокусуються лише на цифрах, ігноруючи зміст. Тому важливо впроваджувати збалансовану систему показників (Balanced Scorecard), яка поєднує кількісні дані з якісними експертними оцінками [8].

Важливим аспектом формування ефективної та відповідальної державної влади є методичне забезпечення оцінювання особистісних якостей та професійних компетентностей державних службовців [12]. В умовах динамічних змін, що відбуваються у сфері державного управління, виникає необхідність розробки чітких критеріїв та інструментів для комплексного оцінювання кандидатів на державну службу [5]. Це дозволяє не лише забезпечити відповідність працівників встановленим професійним стандартам, а й оцінити їхні особистісні характеристики, що є ключовими для ефективної командної взаємодії та стабільності державного апарату.

Аналізуючи зміни у підходах до оцінювання державних службовців, можна відзначити перехід від виключно професійної оцінки до комплексного підходу, що включає особистісні характеристики [7]. Важливим кроком у цьому напрямі стало внесення змін до "Порядку проведення конкурсів на заняття посад державної служби", затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 246 (у редакції від 06.08.2021) [10]. До 2020 року відбір кандидатів здійснювався за результатами загального рейтингу, що формувався виключно на основі професійних компетентностей. Це не

дозволяло враховувати особистісні якості, що, у свою чергу, нерідко призводило до труднощів у командній роботі, конфліктів або плинності кадрів.

Зміни, впроваджені у 2020 році, передбачали оновлення умов проведення конкурсного відбору: тепер, окрім професійних компетентностей, враховуються особистісні характеристики кандидатів [5,8]. Також було змінено пункт 59 Порядку, згідно з яким рішення про переможця конкурсу приймається не лише на основі рейтингових показників, а й за підсумками співбесіди з керівництвом [12]. Конкурсна комісія формує рейтинг кандидатів та передає її для остаточного відбору суб'єкту призначення, який має право ухвалювати рішення, орієнтуючись не лише на професійний рівень, а й на особистісні характеристики претендентів.

У 2022 році було внесено суттєві зміни до "Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців", затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640 [9]. Постановою КМУ від 30.09.2022 № 1106 було спрощено процедуру оцінювання, зменшено адміністративне навантаження на учасників та підвищено ефективність оцінювання [2]. Оновлено форму оцінки результатів виконання завдань державними службовцями категорії "Б" і "В" та процедуру складання індивідуальної програми професійного розвитку, яка тепер розробляється спільно із службою управління персоналом.

Також було виключено вимогу щодо обов'язкового визначення результатів виконання завдань безпосередніх керівників після оцінювання підпорядкованих їм службовців, що надало державним органам більше гнучкості у проведенні процедури оцінювання [10]. Це сприяє об'єктивнішому підходу до аналізу професійних та особистісних якостей, що, у свою чергу, підвищує ефективність державної служби та рівень довіри громадян до державних інституцій [6].

На нашу думку, такий підхід сприяє зниженню рівня кадрової плинності в державних органах, підвищенню мотивації співробітників через формування команд, у яких люди мають схожі психологічні характеристики, а також забезпеченню вищого рівня задоволеності роботою та ефективності виконання службових обов'язків [9].

Щоб забезпечити об'єктивне та комплексне оцінювання кандидатів на посади державної служби, важливо враховувати як професійні компетентності, так і особистісні якості, які визначають ефективність їхньої діяльності [4]. Останні зміни в "Порядку проведення конкурсів на зайняття посад державної служби" передбачають комплексний підхід до відбору кандидатів, що включає не лише аналіз професійних знань, а й оцінку особистісних характеристик та здатності працювати в команді [8].

Впровадження нових підходів до оцінювання стикається з серйозним опором, який має кілька рівнів. По-перше, це інституційна інерція, адже система, що десятиліттями функціонувала на принципах лояльності, відторгає меритократичні фільтри. Керівники часто сприймають KPI як додаткове паперове навантаження, а не інструмент лідерства. По-друге, когнітивні спотворення керівництва, що включає так звану проблему "центральної тенденції" (коли всім ставлять "середньо") або "ефект останніх подій" (оцінка за останній місяць, а не за рік) нівелює об'єктивність. Нарешті, страх відпові-

дальності, в умовах війни службовці часто працюють у режимі "гасіння пожеж", що ускладнює планування. Це створює психологічний бар'єр перед жорсткими індикаторами оцінки.

Для подолання цих бар'єрів необхідна зміна культури: перехід від ідеї "оцінювання як покарання" до ідеї "оцінювання як можливості". Тут неочінуваним є метод 360-градусного зворотного зв'язку, де службовець отримує бали не лише від керівника, а й від колег та підлеглих, що забезпечує панорамний погляд на його діяльність.

Важливим сучасним інструментом забезпечення антикорупційної стійкості оцінювання у сфері державної служби є цифровізація. Впровадження системи HRMIS (Human Resource Management Information System), яка являє собою сучасну автоматизовану онлайн-платформу, призначену для обліку, управління людськими ресурсами та цифровізації кадрових процесів, радикально змінює ландшафт оцінювання. В Україні ця система використовується як централізована база даних державних службовців для підвищення прозорості та ефективності держуправління, автоматизуючи призначення, відпустки та нарахування зарплат.

В контексті євроінтеграції цифровізація у сфері державного управління забезпечує такі переваги:

- система дозволяє фіксувати виконання завдань у реальному часі, що унеможливорює "дописування" результатів наприкінці року;
- автоматичне генерування звітів звільняє час службовця для аналітичної роботи та сприяє дебюрократизації;
- уряд отримує можливість бачити загальну картину спроможності держслужби, що сприяє удосконаленню аналітичної діяльності.

Отже, у сучасній європейській парадигмі Learning and Development (L&D) оцінювання є "діагностичною картою" працівника. Результати оцінки мають автоматично трансформуватися в індивідуальну програму професійного розвитку.

Якщо оцінювання виявляє прогалини в управлінських навичках, система має пропонувати конкретні тренінги. Це створює замкнений цикл, що включає оцінку, виявлення проблем, навчання, повторну оцінку. Такий підхід робить професійне зростання не випадковим, а керованим процесом, що є критичним для підготовки кадрів, здатних вести переговори про вступ до ЄС на рівних із європейськими колегами.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи слід вказати, що оцінювання результатів діяльності державних службовців є ключовим інструментом забезпечення ефективності державного управління та розвитку кадрового потенціалу. Чинна система оцінювання в Україні має як позитивні сторони, так і суттєві недоліки, серед яких — недостатня об'єктивність критеріїв, відсутність єдиних стандартів оцінювання, формальність проведення процедур та недостатній рівень відповідальності керівників за результати оцінювання.

З огляду на виклики реформування державної служби та необхідність її гармонізації з європейськими стандартами, існує потреба у вдосконаленні правового ре-

гулювання цієї сфери. Насамперед, необхідно розробити чіткі й об'єктивні критерії оцінювання, впровадити механізми автоматизованого моніторингу та контролю, забезпечити прозорість та можливість оскарження результатів. Також важливим є посилення відповідальності керівників за об'єктивність оцінювання та врахування його результатів при прийнятті кадрових рішень.

Запровадження запропонованих змін сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, мотивації державних службовців до професійного розвитку та формуванню ефективної та прозорої системи державної служби в Україні. Це, у свою чергу, дозволить забезпечити вищий рівень довіри громадян до державних органів та покращити якість надання адміністративних послуг. Можна стверджувати, що модернізація системи оцінювання в державній службі України є не додатковим завданням, а обов'язковою умовою інтеграції до європейського адміністративного простору. Перехід від застарілих моделей до сучасного Performance Management потребує комплексного підходу, що поєднує законодавчі зміни, технологічні інновації та трансформацію організаційної культури.

Оцінювання має базуватися на принципах меритократії та стандартах SIGMA, забезпечуючи зв'язок між індивідуальними досягненнями та стратегічними цілями держави. Впровадження KPI повинно супроводжуватися розробкою чітких, вимірюваних індикаторів, специфічних для кожної галузі, з особливим фокусом на євроінтеграційні завдання. Цифровізація через систему HRMIS є критичним фактором прозорості та об'єктивності, що мінімізує вплив людського фактора.

Слід розробити та впровадити оновлений Порядок оцінювання, який би передбачав гнучке коригування завдань в умовах кризи та обов'язковість розвиваючого зворотного зв'язку. Також доцільним видається створення цільового фонду для фінансування навчання державних службовців за результатами їх оцінювання, з акцентом на мовну підготовку і проєктний менеджмент та формування "банку типових KPI" для різних категорій посад, щоб полегшити роботу керівникам на місцях.

Реалізація цих кроків дозволить створити професійну, стійку та ефективну державну службу, яка стане локомотивом європейського успіху України.

Література:

1. Гуцалюк В., Кубіцький С. Методичне забезпечення процедури оцінювання особистісних якостей та професійних компетентностей державних службовців. Матеріали конференцій МЦНД. 11.04.2025; Черкаси, Україна, 32—44. URL: <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/695> (дата звернення: 19.01.2026).
2. Данилевич Н.С., Білик О.М., Задорожнюк В.М. Типові помилки при оцінюванні персоналу: аналіз та способи їх уникнення. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 6 (2). С. 52—56. URL: https://journals.khnu.km.ua/vesnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_6_2/jrn/pdf/11.pdf (дата звернення: 19.01.2026).
3. Добрянська Н.В. Правове регулювання оцінювання результатів службової діяльності державних службовців в Україні: проблеми та перспективи розвитку.

Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Том 36 (75) № 1 2025. С. 61—65. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2707-0581/2025.1/10> (дата звернення: 19.01.2026).

4. Дорош І.М., Дорош О.І. Система оцінювання ефективності та результативності роботи державних службовців в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1795> (дата звернення: 15.01.2026).

5. Зелінський С.Є. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців: монографія. К.: НАДУ. 2016. 296 с. URL: <https://center.kr-admin.gov.ua/monog.pdf> (дата звернення: 15.01.2026).

6. Коломоєць Т. Щорічне оцінювання результатів службової діяльності державних службовців в Україні: чи досконалою є обрана нормативна модель? Підприємство, господарство і право. 2018. № 11. С. 96—104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pgip_2018_11_20 (дата звернення: 15.01.2026).

7. Міщенко Д.А., Міщенко Л.О. Формування компетентностей державних службовців у сфері маркетингових комунікацій в умовах модернізації сфери публічного управління. Координати публічного управління. 2025. № 1. С. 447—463. URL: <https://doi.org/10.62664/cpa.2025.01.21> (дата звернення 15.01.2026).

8. Міщенко Д.А., Міщенко Л.О., Хурдей В.Д. Цифровізація публічного управління як чинник нейтралізації загроз національним інтересам. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. Випуск 3, 2025. С. 34-40. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.3.5> (дата звернення 16.01.2026).

9. Орлів М. Впровадження моделі збалансованої системи показників в органах місцевого самоврядування. Вісник ХНУ. 2022. № 4. С. 105—110. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-16> (дата звернення 16.01.2026).

10. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#n518> (дата звернення 16.01.2026).

11. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017. № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення 16.01.2026).

12. Ярмистий М. Професійна ідентифікація державних службовців в умовах адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 1 (107) С. 193—198. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/306426> (дата звернення 16.01.2026).

References:

1. Hutsaliuk, V. and Kubitskyi, S. (2025), "Methodological Support of the Procedure for Evaluating Personal Qualities and Professional Competences of Civil Servants", Materialy konferentsii MTsND [Proceedings of the International Scientific Conference], Cherkasy, Ukraine, pp. 32—44. available at: <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/695> (Accessed 19 January 2026).

2. Danylevych, N.S. Bilyk, O.M. and Zadorozhniuk, V.M. (2017), "Typical Mistakes in Personnel Evaluation: Analysis and Ways to Avoid Them", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 6, no. 2, pp. 52—56. available at: https://journals.khnu-km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_6_2/jrn/pdf/11.pdf (Accessed 19 January 2026).

3. Dobrianska, N.V. (2025), "Legal Regulation of Evaluating the Performance Results of Civil Servants in Ukraine: Problems and Development Prospects", Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho, vol. 36 (75), no. 1, pp. 61—65. <https://doi.org/10.32782/TNU-2707-0581/2025.1/10>.

4. Dorosh, I.M. and Dorosh, O.I. (2020), "System for Evaluating the Efficiency and Effectiveness of Civil Servants' Performance in Ukraine", Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, vol. 10, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1795>. (Accessed 15—19 January 2026). doi: 10.32702/2307-2156-2020.10.3.

5. Zelinskyi, S.Ye. (2016), Teoretyko-metodolohichni zasady kompleksnoho otsiniuvannia derzhavnykh sluzhbovtiv [Theoretical and Methodological Principles of Comprehensive Evaluation of Civil Servants], National Academy for Public Administration, Kyiv, Ukraine. available at: <https://center.kr-admin.gov.ua/monog.pdf> (Accessed 15 January 2026).

6. Kolomoiets, T. (2018), "Annual Evaluation of the Performance Results of Civil Servants in Ukraine: Is the Chosen Regulatory Model Effective?", Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo, vol. 11, pp. 96—104. available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pgip_2018_11_20. (Accessed 15 January 2026).

7. Mishchenko, D.A. and Mishchenko, L.O. (2025), "Formation of Civil Servants' Competences in Marketing Communications under Public Administration Modernization", Koordynaty publichnoho upravlinnia, vol. 1, pp. 447—463. <https://doi.org/10.62664/cpa.2025.01.21>.

8. Mishchenko, D.A., Mishchenko, L.O. and Khurdei, V.D. (2025), "Digitalization of Public Administration as a Factor in Neutralizing Threats to National Interests", Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psyholohii, prava, vol. 3, pp. 34—40. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.3.5>.

9. Orlov, M. (2022), "Implementation of the Balanced Scorecard Model in Local Self-Government Bodies", Visnyk KhNU, vol. 4, pp. 105—110. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-16>.

10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "On Civil Service", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#n518> (Accessed 16 January 2026).

11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), Resolution "On Approval of the Procedure for Conducting the Evaluation of the Performance Results of Civil Servants", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text>. (Accessed 16 January 2026).

12. Yarmystyi, M. (2024), "Professional Identification of Civil Servants in the Context of Adapting the Civil Service to European Union Standards", Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia, vol. 107, no. 1, pp. 193—198, available at: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/306426>. (Accessed 16 January 2026).

Стаття надійшла до редакції 30.01.2026 р.

УДК 314.1:351

О. Г. Пухкал,
д. держ. упр., професор, заслужений працівник народної освіти України,
професор кафедри права та публічного управління,
Житомирський державний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4673-3173>
М. О. Білоус,
аспірант кафедри права та публічного управління,
Житомирський державний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-9185-6842>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.367

МІЖНАРОДНІ МОДЕЛІ ДЕМОГРАФІЧНОЇ ПОЛІТИКИ: МОЖЛИВОСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ

О. Pukhkal,
Doctor of Public Administration, Professor, Honored Worker of Public Education of Ukraine,
Professor of the Department of Law and Public Administration, Ivan Franko Zhytomyr State University
М. Bilous,
Postgraduate Student, Department of Law and Public Administration, Ivan Franko Zhytomyr State University

INTERNATIONAL MODELS OF DEMOGRAPHIC POLICY: OPPORTUNITIES FOR IMPLEMENTATION IN UKRAINE

У статті досліджено сучасні міжнародні моделі демографічної політики та можливості впровадження кращих елементів цих моделей в процесах повоєнного відновлення. Поглиблення демографічної кризи, спричинене повномасштабною війною, зниженням народжуваності, високими масштабами міграції та руйнуванням соціальної інфраструктури актуалізує потребу у пошуку ефективних інструментів стабілізації демографічної динаміки. На основі аналізу останніх праць українських демографів, фахівців у галузі публічного управління та огляду аналітичних матеріалів міжнародних організацій, показано, що традиційні фінансові стимули не забезпечують довготривалого приросту народжуваності без розвиненої системи підтримки сімей, якісних соціальних послуг, рівних можливостей на ринку праці та інших ефективних інституційних рішень. Мета статті полягає у порівняльному аналізі основних міжнародних моделей демографічної політики та обґрунтуванні можливостей імплементації їх окремих інструментів у системі публічного управління демографічними процесами в Україні з урахуванням умов повоєнного відновлення. У роботі порівняно скандинавську, континентальну, ліберальну та східноазійську моделі демографічної політики. Проаналізовано їхні ключові сильні та слабкі сторони, а також чинники результативності. Скандинавська модель характеризується ефективним поєднанням фінансових виплат і податкових пільг, оплачуваних батьківських відпусток, доступного догляду за дітьми та гендерної рівності. Континентальна ґрунтується на довготривалій фінансовій підтримці та житлових стимулах для багатодітних сімей, гнучкому поєднанні праці та батьківства. Ліберальна передбачає використання адресних допомог та заохоченням імміграції молодих сімей і фахівців. Східноазійська демонструє обмежений вплив державних програм без змін у трудових практиках і соціальних нормах. Обґрунтовано можливості адаптації цих підходів до

українських умов з урахуванням масштабів міграційних втрат, регіональних диспропорцій та завдань відновлення. Зроблено висновок, що Україні потрібна комплексна модель демографічної політики, орієнтована на розвиток людського капіталу, модернізацію соціальної інфраструктури, підтримку молоді, поєднання сімейних та професійних ролей і створення умов для повернення населення.

The article examines contemporary international models of demographic policy and the possibilities of implementing their most effective elements in the context of post-war recovery. The deepening demographic crisis caused by the full-scale war, declining fertility, large-scale migration, and the destruction of social infrastructure has intensified the need to identify effective instruments for stabilising demographic dynamics. Based on an analysis of recent studies by Ukrainian demographers, specialists in public administration, and analytical materials from international organisations, the article demonstrates that traditional financial incentives do not ensure long-term fertility growth without a developed system of family support, high-quality social services, equal opportunities in the labour market, and other effective institutional solutions. The purpose of the article is to conduct a comparative analysis of the main international models of demographic policy and to substantiate the possibilities for implementing selected policy instruments within the system of public administration of demographic processes in Ukraine, taking into account the conditions of post-war recovery. The study compares the Scandinavian, Continental, Liberal, and East Asian models of demographic policy. Their key strengths and weaknesses, as well as the factors determining their effectiveness, are analysed. The Scandinavian model is characterised by an effective combination of financial benefits and tax incentives, paid parental leave, accessible childcare services, and gender equality. The Continental model is based on long-term financial support and housing incentives for families with children, as well as flexible arrangements for combining employment and parenthood. The Liberal model relies on targeted assistance and the encouragement of immigration of young families and skilled professionals. The East Asian model demonstrates the limited impact of state programmes in the absence of changes in labour practices and social norms. The possibilities for adapting these approaches to Ukrainian conditions are substantiated, taking into account the scale of migration losses, regional disparities, and post-war recovery objectives. The article concludes that Ukraine requires a comprehensive model of demographic policy focused on human capital development, modernisation of social infrastructure, support for young people, the reconciliation of family and professional roles, and the creation of conditions conducive to population return.

Ключові слова: демографічна політика; публічне управління; народжуваність; міграція; людський капітал; міжнародні моделі; повоєнне відновлення; сімейна політика; регіональні диспропорції; фертильність.

Key words: demographic policy; fertility; migration; human capital; public administration; international models; post war recovery; family policy; social services; regional disparities; population dynamics.

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

Поглиблення демографічної кризи в Україні, спричинене повномасштабною війною, різко загостило структурні проблеми у сфері народжуваності, смертності, міграції та формування людського капіталу. Масштабні втрати населення, різке зниження коефіцієнта народжуваності, значний обсяг зовнішньої та внутрішньої міграції, а також руйнування критичної соціальної інфраструктури поставили державу перед необхідністю переосмислити засади демографічної політики та її реалізації. У складних соціально-економічних умовах

воєнного стану, стандартні інструменти публічного управління демографічними процесами, зокрема такі як фінансова підтримка сімей, соціальні виплати чи окремі програми, виявляються недостатніми для стабілізації демографічної динаміки.

Проблема полягає в тому, що Україна буде входити у фазу повоєнного відновлення з одним із найнижчих рівнів фертильності у світі, значним масштабом міграційних втрат, суттєвою нерівномірністю розподілу населення між регіонами і, водночас, без релевантної цілісної моделі демографічної політики, яка відповідала б сучасним викликам. Це зумовлює необхідність вивчення міжнародного досвіду, де різні країни, від Скандинавії до Східної Азії, формували ефективні або, на-

вапи, проблемні підходи до підтримки народжуваності, поєднання сімейних і трудових ролей, міграційного публічного управління та розвитку людського капіталу. Порівняння цих моделей є ключовим методом для визначення їх кращих компонентів, придатних для застосування в українських реаліях.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика демографічних змін в Україні активно висвітлюється у працях вітчизняних та міжнародних дослідників. У роботах Е. Лібанової [1], О. Позняка, О. Гладуна [2] та колективу Інституту демографії та соціальних досліджень НАН України наголошується на різкому поглибленні депопуляції, структурних дисбалансах ринку праці та значних міграційних втратах після 2022 року. Зокрема, Лібанова Е. М. підкреслює довгострокові ризики скорочення людського капіталу та складність повернення емігрантів у статті "War migration from Ukraine" [1], а також у публічних коментарях щодо наслідків війни для демографічної структури населення [3].

Вагомий внесок у дослідження демографічної стійкості та адаптаційних можливостей українського суспільства зроблено в роботах І. Курило, С. Аксьонової, Д. Шушпанова, де демографічні процеси розглядаються крізь призму соціально-економічної резильєнтності, міграційної поведінки та інституційної спроможності держави. Окремі дослідження також акцентують увагу на регіональній диференціації демографічних втрат і нерівномірності відновлювального потенціалу територій, що є критично важливим для формування ефективної державної політики.

Міжнародні організації та зарубіжні науковці пропонують комплексні порівняльні підходи до аналізу демографічної політики. Звіти OECD, Eurostat та Світового банку системно досліджують взаємозв'язок між народжуваністю, зайнятістю, гендерною рівністю та системами соціального захисту. Зокрема, звіт OECD "Fertility, employment and family policy" доводить, що ефективність демографічних стратегій залежить не стільки від обсягів фінансової підтримки, скільки від поєднання розвинених соціальних послуг, доступної інфраструктури догляду за дітьми та гнучких умов зайнятості [4].

У працях Дж. Гоема, Г. Еспінг-Андерсена, Ф. Макдональда та А. Готьє аналізуються інституційні моделі сімейної політики в країнах Північної та Західної Європи, а також їхній вплив на стабілізацію народжуваності. Дослідження східноазійських країн (Японії, Південної Кореї) демонструють обмежену результативність демографічних програм за умов збереження жорстких трудових практик і високого соціального тиску, що підтверджує важливість комплексного інституційного підходу.

Масштаби та структура української міграції докладно представлені у звітах UNHCR та IOM, які фіксують безпрецедентний рівень переміщення населення, значну частку жінок і дітей серед мігрантів, а також довгострокові соціально-економічні наслідки міграційних процесів [5; 6]. Регіональні аспекти демографічних диспропорцій висвітлено у дослідженні Regional Disparities and Economic Growth in Ukraine, де наголошено на не-

достатній інтеграції демографічних факторів у регіональну політику розвитку [7].

Узагальнення наявних праць, присвячених предметній сфері даної розвідки, свідчить, що міжнародний досвід пропонує різноманітні інституційні моделі демографічної політики. Водночас їхня адаптація до українських умов потребує подальших наукових досліджень, зокрема у контексті російсько-української війни, масштабної міграції, регіональної асиметрії та завдань повоєнного відновлення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є порівняльний аналіз основних міжнародних моделей демографічної політики та обґрунтування можливостей імплементації їх окремих інструментів у систему публічного управління демографічними процесами в Україні з урахуванням умов повоєнного відновлення, масштабів міграційних втрат і регіональних диспропорцій.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачено виконання таких завдань: визначити теоретичні засади та критерії класифікації міжнародних моделей демографічної політики; проаналізувати інституційні особливості й результативність скандинавської, континентальної, ліберальної та східноазійської моделей; окреслити проблемні аспекти їх практичної реалізації; обґрунтувати можливості адаптації окремих елементів цих моделей до українських соціально-економічних і публічно-управлінських реалій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Демографічний розвиток становить одну з ключових основ соціально-економічної стійкості та стратегічного бачення держави. Для України, яка перебуває в умовах глибоких трансформацій, спричинених війною, демографічна політика стає не лише інструментом реагування на короткострокові виклики, а й критичним компонентом довгострокових стратегій розвитку. Внаслідок повномасштабного вторгнення, масового виїзду населення та підвищення смертності країна зіштовхнулася з безпрецедентною демографічною кризою, про масштаби якої свідчать численні оцінки міжнародних організацій. За даними IOM, UNHCR та Світового банку, кількість українців, які виїхали за кордон після 2022 року, перевищує 6 мільйонів, а внутрішні переміщення охопили до 5 мільйонів людей [5; 6]. Це супроводжується різким падінням народжуваності, що за останні два роки знизилася до найнижчих показників за всю історію спостережень. За оцінками Світового банку, сумарний коефіцієнт народжуваності наблизився до 0,9 дитини на жінку, що ставить Україну серед країн з найгіршими показниками у світі [8].

Таке поєднання факторів, як міграційні втрати, депопуляція, старіння населення та зростання регіональних диспропорцій, формує комплекс управлінських, соціальних та економічних викликів. Тому зростає потреба у формуванні сучасної вітчизняної моделі демографічної політики, яка б враховувала масштаб змін, інтегрувала кращий міжнародний досвід і, водночас, відповідала українським соціокультурним та інституцій-

Таблиця 1. Порівняльні характеристики основних міжнародних моделей демографічної політики

Модель	Країни-приклад	Основні акценти політики	Ключові інструменти
Скандинавська	Швеція, Данія, Норвегія, Фінляндія	Підтримка балансу роботи й сім'ї, гендерна рівність	Доступні дитсадки, тривалі батьківські відпустки, гнучкі умови праці
Континентальна	Франція, Німеччина, Австрія	Фінансова стабільність сімей, довготривала державна підтримка	Фінансові виплати сім'ям, податкові пільги, житлові програми, субсидії на догляд за дітьми
Ліберальна	Канада, Велика Британія, США	Адресні програми залучення кваліфікованої робочої сили, імміграція	Короткі декрети, допомоги для вразливих груп, системна імміграція молодих сімей
Східноазійська	Японія, Південна Корея, Сінгапур	Політика стимулювання фертильності за умов високої конкуренції	Житлові субсидії, національні демонстрації, освітні програми

Джерело: авторська розробка.

ним реаліям. У цьому контексті демографічна політика має розглядатися не лише як сукупність стратегічних цілей і напрямів державного впливу, а як сфера публічного управління демографічними процесами. Її реалізація здійснюється через систему управлінських механізмів, зокрема стратегічне планування, міжвідомчу координацію, програмно-цільове бюджетування, регіональне управління, моніторинг і оцінювання результативності. Саме ефективність публічного управління визначає здатність держави трансформувати демографічні пріоритети у реальні соціально-економічні зміни.

Зрозуміло, що в такій ситуації механічне перенесення зарубіжних політико-управлінських рішень на український ґрунт є неефективним, адже демографічні процеси відображають глибинні суспільні зрушення. Тому важливо не просто описати різні моделі публічної політики у демографічній сфері, а і зрозуміти їх логіку, інституційне підґрунтя та потенційні можливості адаптації до місцевих умов української дійсності.

У цьому контексті демографічна політика має розглядатися як комплексна сфера публічного управління, спрямована на регулювання відтворення населення, управління міграційними процесами та розвиток людського капіталу. Вона охоплює не лише заходи з підтримки народжуваності, а й ширший спектр соціальних, економічних і міграційних інструментів, що формують умови життя, праці та сімейного вибору населення.

Соціальна складова демографічної політики пов'язана з розвитком системи підтримки сімей, охороною репродуктивного здоров'я, доступом до якісних освітніх і медичних послуг, а також формуванням інфраструктури догляду за дітьми. Саме через соціальні інститути держава впливає на зниження ризиків, пов'язаних із батьківством, і створює умови, за яких народження дітей не супроводжується втра-тою соціальної чи професійної стабільності.

Економічна складова включає фінансові стимули, податкові пільги, житлові програми, політику зайнятості та розвиток гнучких форм праці. Водночас міжнародний досвід засвідчує, що ізольоване застосування фінансових інструментів без розвинених соціальних послуг і стабільних інституцій має обмежений ефект та не забезпечує довгострокової стабілізації фертильності.

Міграційна складова демографічної політики охоплює управління зовнішньою та внутрішньою міграцією, політику рееміграції, інтеграцію мігрантів і регіональний розподіл людського потенціалу. В умовах війни та повоєнного відновлення саме міграційний вимір стає одним із ключових факторів демографічної стійкості, економічного відновлення та зменшення регіональних диспропорцій.

Таким чином, демографічна політика в сучасному розумінні є міжсекторальною та довгостроково орієнтованою, а її результативність залежить від узгодженості соціальних, економічних і міграційних механізмів публічного управління. У цьому дослідженні така модель визначається як релевантна інтегрована модель демографічної політики України, що поєднує цілі демографічного розвитку з інструментами публічного управління та враховує умови повоєнного відновлення.

Саме з цих позицій доцільно аналізувати міжнародні моделі демографічної політики та можливості їх адаптації до українських реалій. Це передбачає оцінку не лише набору інструментів демографічної політики, а й механізмів публічного управління, через які ці інструменти впроваджуються на національному та регіональному рівнях.

У світовій практиці виокремлюють кілька поширених моделей та підходів демографічної політики, що різняться структурою інструментів підтримки, рівнем державного втручання та логікою взаємодії ключових соціальних інститутів. У межах даного дослідження основна увага зосереджується на скандинавській, континентальній, ліберальній та східноазійській моделях демографічної політики, які сформувалися в різних соціально-економічних і інституційних умовах та демонструють відмінні результати у сфері підтримки народжуваності, зайнятості та управління міграційними процесами.

Водночас у науковій літературі існують й інші підходи до класифікації демографічної політики, зокрема виділяються пронаталістичні моделі, орієнтовані на стимулювання народжуваності, моделі балансу праці та сім'ї, міграційно орієнтовані та економічно детерміновані підходи. Таке різноманіття класифікацій свідчить про багатовимірний характер демографічної політики та залежність її інструментарію від національного контексту, соціальних норм і рівня інституційного розвитку.

Параметри моделей які досліджуються нами узагальнено в табл. 1, яка дає змогу стисло зіставити основні інструментальні підходи до вироблення і реалізації демографічної політики перед їх подальшим детальним аналізом. Оцінка узагальнених характеристик показує відмінності між моделями, які суттєво впливають на їхню

результативність та на визначення можливості їх адаптації в Україні.

Скандинавські країни впроваджують модель демографічної політики, що поєднує активну роль держави, високий рівень соціального захисту та інвестиції у людський капітал. Особливість цієї моделі полягає у створенні сприятливих умов для поєднання батьківства та професійної реалізації, незалежно від статі чи соціального статусу. Довготривалі та гнучкі батьківські відпустки, які часто діляться між батьками, система доступних і якісних послуг дошкільної освіти та догляду за дітьми, фінансова підтримка, спрямована на забезпечення базових потреб, формують середовище, у якому народження дитини не сприймається як економічний чи соціальний ризик. Наприклад, Швеція забезпечує 480 днів оплачуваної батьківської відпустки, з яких 90 днів обов'язково резервуються для батька [9]. Рівень зайнятості жінок із дітьми у Швеції та Фінляндії становить 75—80 % [10], що істотно вище, ніж у середньому в Європейському Союзі. Саме це стало суттєвим чинником підтримання відносно високої народжуваності у цих країнах, яка, навіть за загальноєвропейської тенденції до зниження, довгий час зберігалася на рівні близько 1,8 [11].

Для України окремі елементи цієї моделі є цілком релевантними. Особливо актуальним є розвиток дошкільної інфраструктури, оскільки багато громад, особливо у центральних та східних регіонах країни, зазнали руйнування дитячих садків та шкіл. Водночас брак соціальних послуг та високий рівень неоплачуваної праці, яку переважно виконують жінки, суттєво обмежує їх економічну активність. Саме це є однією з причин низького рівня народжуваності: жінки в Україні часто змушені робити вибір між материнством та кар'єрними можливостями. Інвестиції у створення розгалуженої мережі закладів догляду за дітьми могли б частково вирішити цю проблему. Водночас важливим аспектом залишається розвиток гнучких форм зайнятості, насамперед віддаленої роботи, яка набула широкого поширення в умовах пандемії та війни, але досі не інтегрована у державну політику підтримки сімей.

Іншим прикладом ефективної демографічної політики є її континентальна модель, яка характерна для Франції, Німеччини та Австрії. Ці країни акцентують увагу на фінансовій підтримці сімей з дітьми, податкових пільгах, житлових стимулах та забезпеченні рівного доступу до соціальних послуг. Французька модель часто вважається однією з найбільш успішних, оскільки вона поєднує універсальні та адресні форми підтримки, стабільність інституційної політики та довгострокове фінансування. Франція спрямовує на підтримку сімей понад 3,6 % ВВП [12], що є одним з найвищих показників серед країн OECD. Це дозволило Франції втримувати один з найвищих у Європі рівнів народжуваності. Німецька модель демонструє взаємодію сімейної політики та керованої міграційної політики. Саме завдяки залученню іноземних працівників та позитивному міграційному балансу Німеччині вдалося компенсувати низьку фертильність та підтримувати чисельність населення.

Для України фінансові стимули також можуть бути ефективними, однак їх впровадження має враховувати

обмежені бюджетні ресурси. Наприклад, запроваджені в Україні значні разові виплати при народженні дитини, що стали ключовим елементом так званого "монетарного пронаталізму", за оцінками дослідників мали переважно короткостроковий ефект, впливаючи радше на календар народжень, ніж на довгостроковий рівень фертильності населення [13]. Натомість більш ефективними можуть бути довгострокові інструменти: субсидоване житло, знижена ставка кредитування для молодих сімей, податкові пільги для батьків, які мають малих дітей, або навіть часткове відшкодування вартості приватних дитячих садків у громадах, де відсутні державні заклади. Окремої уваги потребує також інфраструктура охорони здоров'я — доступ до якісних медичних послуг, підтримка репродуктивного здоров'я, розвиток системи профілактики та ранньої діагностики.

Ліберальна модель, притаманна англосаксонським країнам, зосереджена на саморегулюючій ролі ринку та адресних формах допомоги. Центральним елементом цієї моделі є імміграційна політика, яка компенсує природне зменшення населення. Канада демонструє успішний приклад системного залучення висококваліфікованих мігрантів, які інтегруються у ринок праці та сприяють економічному зростанню. Вона щороку приймає 400—450 тис. іммігрантів, що компенсує низьку фертильність (~1,4) [14]. Для України цей досвід є цінним насамперед з точки зору реєміграції та інтеграції українців, що перебувають за кордоном. Багато з них набули нових компетенцій, володіють іноземною мовою, працюють у сучасних технологічних секторах, що може стати важливим ресурсом для країни. Політика повернення має бути вибудована не як емоційний заклик, а як комплексна стратегія створення сприятливих умов і соціальних стимулів для праці, житла, освіти дітей та професійного розвитку.

Східноазійська модель є цікавим прикладом того, що навіть значні інвестиції у підтримку сімей можуть не забезпечити зростання народжуваності, якщо вони не супроводжуються змінами у соціальних нормах, трудових практиках та вартості життя. Японія та Південна Корея роками інвестують у соціальні програми, однак рівень народжуваності залишається одним з найнижчих у світі. Південна Корея витратила понад 200 млрд доларів на демографічні програми з 2006 року, проте рівень народжуваності у 2023 році становив лише 0,72 [15]. Це свідчить про те, що ефективна демографічна політика має бути спрямована не лише на матеріальну підтримку, але й на зміну умов праці, розвантаження молодих батьків, зниження конкуренції у сфері освіти та створення соціального середовища, сприятливого для народження дітей. Для України цей досвід є радше застереженням: надмірний тиск на ринку праці, високі соціальні очікування щодо ролі жінки та недостатній розвиток інфраструктури можуть стати факторами, що поглиблюватимуть депопуляцію.

У контексті повоєнної модернізації Україна має унікальний шанс поєднати демографічну політику з стратегіями регіонального відновлення. Регіони, які зазнали найбільших руйнувань, водночас понесли й найсуттєвіші демографічні втрати. Відбудова інфраструктури, повернення бізнесу, створення нових робочих місць та забезпечення безпеки можуть стати ключови-

ми факторами повернення населення. Регіональна політика має бути інтегрована з демографічною, що відповідає рекомендаціям OECD щодо відновлення країн після масштабних криз [16]. Демографічний вимір необхідно включити до стратегій відновлення, бюджетного планування та інвестиційних програм, оскільки без людського капіталу жодні інфраструктурні інвестиції не матимуть довгострокового ефекту.

У довгостроковій перспективі ключову роль відіграє реалізація вже ухваленої Стратегії демографічного розвитку України до 2040 року, яка визначає пріоритети у сфері підтримки народжуваності, охорони здоров'я, розвитку людського капіталу та модернізації міграційної політики [17]. Вона виступає рамковим документом формування та реалізації релевантної інтегрованої моделі демографічної політики, забезпечуючи узгодження стратегічних цілей із механізмами державного та регіонального публічного управління. Метою Стратегії є стабілізація демографічної динаміки, збереження та відновлення людського капіталу, пом'якшення негативних наслідків депопуляції й міграційних втрат, а також створення умов для довгострокового відтворення населення в умовах післявоєнної трансформації.

Документ ґрунтується на шести ключових напрямках, серед яких: підтримка народжуваності та сімей з дітьми; зниження передчасної смертності та підвищення тривалості життя; розвиток і збереження людського капіталу; формування керованої та збалансованої міграційної політики; зменшення регіональних демографічних диспропорцій; удосконалення системи демографічного моніторингу та прогнозування. Реалізація цих напрямів передбачає застосування комплексу механізмів публічного управління, зокрема стратегічного планування, міжсекторальної координації, бюджетного програмування, розвитку партнерств між державою, органами місцевого самоврядування та громадянським суспільством.

Важливою рисою Стратегії є орієнтація на інтеграцію окремих елементів міжнародних моделей демографічної політики, релевантних українському соціально-економічному ландшафту. Зокрема, йдеться про запозичення інструментів підтримки балансу між працею та сім'єю, розвитку системи догляду за дітьми, стимулювання зайнятості жінок, а також поєднання демографічних цілей із регіональною політикою відновлення, що характерно для скандинавської та континентальної моделей. Водночас міграційна складова Стратегії відображає елементи ліберальних підходів, орієнтованих на повернення громадян, інтеграцію трудових мігрантів та збереження трудового потенціалу країни.

Важливим завданням залишається не лише формальне дотримання положень Стратегії, а й її інституційне укорінення та належне фінансове забезпечення, а також регулярне оновлення індикаторів і інструментів з урахуванням наслідків війни, змін демографічної структури населення та поглиблення регіональних диспропорцій. Стратегія має стати базовим документом для інтеграції демографічних цілей у систему державного та регіонального стратегічного планування, забезпечуючи узгодженість демографічної політики з процесами повоєнного відновлення та довгострокового розвитку України.

Для України ключовими напрямками публічного управління демографічними процесами мають стати комплексні заходи, спрямовані на стабілізацію та відновлення демографічної динаміки. Насамперед йдеться про розвиток людського капіталу: модернізацію системи охорони здоров'я, забезпечення доступу до репродуктивних послуг, посилення профілактики та створення умов для народження і виховання дітей. Важливою складовою є формування середовища, у якому поєднання сімейних обов'язків і професійної діяльності є реалістичним і підтриманим інституційно через доступні заклади догляду за дітьми, гнучкі режими зайнятості та розвиток дистанційної роботи.

У післявоєнний період особливого значення набуває інтеграція демографічного виміру в регіональну політику відновлення. Створення робочих місць, модернізація соціальної інфраструктури та підвищення якості життя в громадах мають стати інструментами як повернення внутрішньо переміщених осіб, так і стимулювання реєміграції українців з-за кордону. Політика повернення повинна бути системною та орієнтованою на довгострокові перспективи — через полегшення доступу до житла, підтримку підприємництва, визнання професійних кваліфікацій і розвиток освітніх можливостей для дітей.

Важливого значення набуває також підтримка молоді, особливо молодих сімей, оскільки саме ця група є найбільш мобільною та чутливою до соціально-економічних умов життя. Доступне житло, можливості працевлаштування, освітні програми та стимули для професійного розвитку можуть стати чинниками, що зменшують ризики еміграції. Водночас важливо формувати культуру рівного батьківства, яка сприятиме більш справедливому розподілу сімейних обов'язків і зменшенню бар'єрів для зайнятості жінок.

Необхідною є і модернізація системи демографічного моніторингу. Створення сучасних цифрових реєстрів населення, регулярних аналітичних оглядів та прогнозних оцінок забезпечить можливість оперативного управління демографічними ризиками й формування обґрунтованих публічно-управлінських рішень.

Усі ці напрями мають бути об'єднані в єдину рамку демографічної політики, що відповідатиме національним інтересам та специфіці повоєнного відновлення. Комплексність, наукова обґрунтованість, орієнтація на розвиток людського капіталу та на співпрацю держави, громадянського суспільства й бізнесу є ключовими умовами формування ефективної вітчизняної моделі демографічної політики, успішна реалізація якої дасть можливість досягти стабілізації і покращення демографічної динаміки в Україні.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Демографічна ситуація в Україні на тлі тривалої війни характеризується безпрецедентною складністю та глибиною, що зумовлює необхідність переходу від фрагментарних, ситуативних рішень до формування комплексної, багаторівневої моделі демографічної політики. Проведений аналіз міжнародних моделей демографічної політики засвідчує, що жодна країна не досяг-

ла стабілізації народжуваності виключно за рахунок фінансових стимулів чи окремих програм підтримки сімей. Ефективними виявляються ті підходи, які поєднують розвиток людського капіталу, якісні соціальні послуги, гнучкість ринку праці, збалансований розподіл сімейних і батьківських обов'язків, доступність житла та сприятливий інституційний контекст.

Скандинавська, континентальна, ліберальна та східноазійська моделі демонструють широкий спектр інструментів демографічної політики — від тривалих оплачуваних батьківських відпусток і доступних послуг догляду за дітьми до активної міграційної політики та комплексних державних стратегій. Водночас порівняльний аналіз показує, що результативність цих моделей визначається не окремими заходами, а рівнем інтегрованості демографічної політики з економічною, соціальною, трудовою та регіональною політиками, а також сталістю інституцій, відповідальних за їх реалізацію.

Для України найбільш релевантними є підходи, орієнтовані на розвиток людського капіталу, відновлення та розширення соціальної інфраструктури, забезпечення можливостей поєднання сімейних і професійних ролей, підвищення регіональної привабливості та створення умов для повернення громадян, які перебувають за кордоном. Узагальнення міжнародного досвіду дозволяє виокремити низку елементів міжнародних моделей демографічної політики, які доцільно імплементувати в Україні та інтегрувати у вітчизняну модель, сформульовану у Стратегії демографічного розвитку України до 2040 року. Зі скандинавської моделі такими елементами є розвиток системи доступного догляду за дітьми, впровадження гнучких і гендерно збалансованих батьківських відпусток, а також інституційна підтримка поєднання сімейних і професійних ролей. Континентальна модель доповнює національну стратегію інструментами довгострокової фінансової підтримки сімей з дітьми, податковими пільгами та житловими стимулами, орієнтованими на стабільність сімейного життя. Із ліберальної моделі доцільно запозичити підходи до керованої міграційної політики, зокрема інструменти реєміграції та інтеграції трудових мігрантів як ресурсу відновлення людського капіталу. Водночас досвід східноазійських країн слугує важливим застереженням, підкреслюючи обмежену ефективність матеріальних стимулів без змін у трудових практиках, соціальних нормах і вартості виховання дітей.

Післявоєнний період відкриває вікно можливостей для інтеграції демографічної політики у загальнодержавні та регіональні стратегії відновлення. Це потребує модернізації механізмів публічного управління демографічними процесами, розвитку системи демографічного моніторингу, узгодження бюджетного планування з демографічними пріоритетами та посилення міжсекторальної координації. Стратегія демографічного розвитку України до 2040 року може стати базовою рамкою для такої інтеграції, за умови її інституційного закріплення, стабільного фінансування та регулярного оновлення індикаторів з урахуванням наслідків війни, міграційних процесів і регіональних диспропорцій.

Узагальнення міжнародного досвіду дозволяє зробити ключовий висновок: демографічна політика є ефективною лише тоді, коли вона є складовою ширшої мо-

делі соціально-економічного розвитку, спрямованої на підвищення якості життя, рівності можливостей і стійкості людського капіталу. Для України формування такої комплексної, релевантної до умов повоєнного відновлення моделі демографічної політики є ключовою передумовою відновлення, довгострокового розвитку та збереження національного демографічного потенціалу. Перспективи подальших наукових розвідок у цьому напрямі пов'язані з оцінкою ефективності реалізації Стратегії-2040, аналізом інструментів реєміграційної політики, а також дослідженням ролі цифрових реєстрів і даних у вдосконаленні публічного управління демографічними процесами.

Література:

1. Лібанова Е. М. "Воєнна міграція" з України: проблеми та перспективи розвитку. Укр. геогр. журнал, 2024, № 4, с. 3—11. DOI: <https://doi.org/10.15407/ugz2024.04.003>
2. Позняк О., Гладун О., Курило І., Шушпанов Д., Аксьонова С. Концептуальні засади дослідження демографічної резильєнтності українського суспільства. Демографія та соціальна економіка, 2024, № 4 (58), с. 45—64.
3. Лібанова Е. М. Інтерв'ю щодо наслідків війни для демографічної структури України. NV International, 2022. URL: <https://english.nv.ua/nation/interview-with-sociology-professor-ella-libanova-on-war-s-effect-on-ukraine-s-demographics-ukraine-50248230.html> (дата звернення: 11/11/2025).
4. OECD. Fertility, employment and family policy. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2023. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/09/fertility-employment-and-family-policy_8daa2477/326844f0-en.pdf (дата звернення: 11/11/2025).
5. UNHCR. Ситуація з біженцями з України. 2024. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (дата звернення: 09/11/2025).
6. IOM. Матриця відстеження переміщень в Україні. URL: <https://dtm.iom.int/ukraine> (дата звернення: 10/11/2025).
7. Huk K., Zeynalov A. Regional Disparities and Economic Growth in Ukraine. 2022. URL: <https://arxiv.org/pdf/2211.05666>
8. World Bank. Сукупний коефіцієнт народжуваності (народжень на одну жінку) — Україна. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.TFRT.IN?locations=UA&utm> (дата звернення: 06/11/2025).
9. Career Sweden. Скільки батьківської відпустки ви можете отримати у Швеції? 23 січня 2024 р. URL: <https://careersweden.com/parenting/how-much-parental-leave-do-you-get-in-sweden> (дата звернення: 06/11/2025).
10. Statistics Finland. Рівень зайнятості матерів зріс у 2021—2023 роках. Пресреліз вибіркового обстеження робочої сили, 12.06.2024. Гельсінкі: Статистика Фінляндії, 2024. URL: <https://stat.fi/en/publication/cln0594mj9xu0cutcq51bc6c> (дата звернення: 04/11/2025).
11. Hoem J. M. Why does Sweden have such high fertility? Demographic Research. 2005. Vol. 13, No. 22.

P. 559—572. URL: <https://www.demographic-research.org/articles/volume/13/22> (дата звернення: 04/11/2025).

12. IGAS. Review of social and tax expenditure in favor of family policy. Paris: Inspection générale des affaires sociales, 2022. URL: <https://igas.gouv.fr/Review-of-social-and-tax-expenditure-in-favor-of-family-policy> (дата звернення: 05/11/2025).

13. UNICEF. Case Study: Universal Child Birth Grant Programme in Ukraine. Київ: Дитячий фонд ООН (UNICEF), 2020. URL: <https://www.unicef.org/media/70481/file/UKR-case-study-2020.pdf> (дата звернення: 05/11/2025).

14. Canada. Immigration Levels Plan 2024-2026. Ottawa: Immigration, Refugees and Citizenship Canada, 2023. URL: <https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/corporate/transparency/committees/cimm-nov-07-2023/immigration-levels-plan-2024-2026.html> (дата звернення: 05/11/2025).

15. Preprints. South Korea's birth rate remains alarmingly low despite spending about US \$ 200 billion on pronatalist measures. 2023. URL: https://www.preprints.org/frontend/manuscript/0ebd3b1b8ba91cc99c21cc479595171b/download_pub (дата звернення: 05/11/2025).

16. OECD. Making the most of public investment to address regional inequalities, megatrends and future shocks. Paris / Brussels: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2022. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/rest/cms/upload/23092022_093155_oecd_making_the_most_of_subnational_investment.pdf (дата звернення: 04/11/2025).

17. Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.09.2024 № 922-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-p#Text> (дата звернення: 19/11/2025).

References:

1. Libanova, E. M. (2024), "'War migration' from Ukraine: problems and development prospects", *Ukr. heohrafichnyi zhurnal*, vol. 4, pp. 3—11. DOI: 10.15407/ugz2024.04.003.

2. Pozniak, O., Hladun, O., Kurylo, I., Shushpanov, D. and Aksyonova, S. (2024), "Conceptual principles of researching the demographic resilience of Ukrainian society", *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, vol. 4 (58), pp. 45—64. [In Ukrainian]

3. Libanova, E. M. (2022), "Interview on the consequences of the war for Ukraine's demographic structure", *NV International*, available at: <https://english.nv.ua/nation/interview-with-sociology-professor-ella-libanova-on-war-s-effect-on-ukraine-s-demographics-ukraine-50248230.html> (Accessed 11 Nov 2025).

4. OECD (2023), Fertility, employment and family policy, Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris, France, available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/09/fertility-employment-and-family-policy_8daa2477/326844f0-en.pdf (Accessed 11 Nov 2025).

5. UNHCR (2024), "Ukraine refugee situation", available at: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (Accessed 09 Nov 2025).

6. IOM (2024), "Ukraine displacement tracking matrix", available at: <https://dtm.iom.int/ukraine> (Accessed 10 Nov 2025).

7. Huk, K. and Zeinalov, A. (2022), "Regional disparities and economic growth in Ukraine", available at: <https://arxiv.org/pdf/2211.05666> (Accessed 11 Nov 2025).

8. World Bank (2024), "Total fertility rate (births per woman) — Ukraine", available at: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.TFRT.IN?locations=UA&utm> (Accessed 06 Nov 2025).

9. Career Sweden (2024), "How much parental leave do you get in Sweden?", available at: <https://career-sweden.com/parenting/how-much-parental-leave-do-you-get-in-sweden> (Accessed 06 Nov 2025).

10. Statistics Finland (2024), "Employment rate of mothers increased in 2021-2023", Labour Force Survey Press Release, 12 June, Helsinki, Finland, available at: <https://stat.fi/en/publication/cln0594mjl9xu0-cutcq51bc6c> (Accessed 04 Nov 2025).

11. Hoem, J. M. (2005), "Why does Sweden have such high fertility?", *Demographic Research*, vol. 13, no. 22, pp. 559—572, available at: <https://www.demographic-research.org/articles/volume/13/22> (Accessed 04 Nov 2025).

12. Inspection générale des affaires sociales (IGAS) (2022), Review of social and tax expenditure in favor of family policy, IGAS, Paris, France, available at: <https://igas.gouv.fr/Review-of-social-and-tax-expenditure-in-favor-of-family-policy> (Accessed 05 Nov 2025).

13. UNICEF (2020), Case Study: Universal Child Birth Grant Programme in Ukraine, UNICEF, Kyiv, Ukraine, available at: <https://www.unicef.org/media/70481/file/UKR-case-study-2020.pdf> (Accessed 05 Nov 2025).

14. Immigration, Refugees and Citizenship Canada (IRCC) (2023), Immigration Levels Plan 2024-2026, Government of Canada, Ottawa, Canada, available at: <https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/corporate/transparency/committees/cimm-nov-07-2023/immigration-levels-plan-2024-2026.html> (Accessed 05 Nov 2025).

15. Preprints (2023), "South Korea's birth rate remains alarmingly low despite spending about USD 200 billion on pronatalist measures", available at: https://www.preprints.org/frontend/manuscript/0ebd3b1b8ba91cc99c21cc479595171b/download_pub (Accessed 05 Nov 2025).

16. OECD (2022), Making the most of public investment to address regional inequalities, megatrends and future shocks, Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris / Brussels, available at: https://ec.europa.eu/regional_policy/rest/cms/upload/23092022_093155_oecd_making_the_most_of_subnational_investment.pdf (Accessed 04 Nov 2025).

17. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Ordinance "Strategy of demographic development of Ukraine until 2040", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-p#Text> (Accessed 19 Nov 2025).

Стаття надійшла до редакції 15.01.2026 р.

УДК 351.77:334.722.8(477)

Н. О. Васюк,

*д. держ. упр., доцент, професор кафедри національної економіки та публічного управління,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8493-6644>

Н. В. Савченко,

*д. держ. упр., с. н. с., державний експерт експертної групи з питань класифікації функцій
і посад державної служби Генерального департаменту з питань політики оплати праці
та функціонального розвитку державної служби,*

Національне агентство України з питань державної служби

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4585-1787>

О. А. Корольчук,

к. держ. упр., доцент, доцент кафедри наук про здоров'я, Ужгородський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3336-3310>

Н. М. Нестерець,

магістр з публічного управління та адміністрування

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-4342-321X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.375

РОЗВИТОК ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ЯК СКЛАДОВОЇ КОМПЛЕКСНОГО МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

N. Vasiuk,

*Doctor of Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of National Economy
and Public Administration, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

N. Savchenko,

*Doctor of Public Administration, Senior Research Fellow, State Expert of the Expert Group on the Classification
of Functions and Civil Service Positions of the General Department for Remuneration Policy
and Functional Development of the Civil Service, National Agency of Ukraine on Civil Service*

O. Korolchuk,

PhD in Public Administration, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Health Sciences, Uzhhorod National University

N. Nesterets,

Master's Degree in Public Administration and Management

**DEVELOPMENT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A COMPONENT
OF THE INTEGRATED MECHANISM FOR IMPLEMENTING PUBLIC
POLICY IN THE HEALTHCARE SECTOR OF UKRAINE**

У статті досліджено актуальні питання щодо обґрунтування впровадження публічно-приватного партнерства як складової комплексного механізму реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я в Україні та вироблення пропозицій щодо його розвитку.

Встановлено, що інституційна стійкість та економічна ефективність медичних закладів значною мірою залежать від запровадження гнучких форм партнерства, які дозволяють адаптуватися до фінансових, демографічних та соціальних викликів, зокрема у кризових умовах або періоди військових загроз. Відповідно одним із ключових цінностей та керівних принципів, що визначає Стратегія-2030, є спільне вироблення послуг охорони здоров'я, тобто населення, громадські спільноти та територіальні громади залучаються до взаємного та рівноправного партнерства з органами влади та іншими суб'єктами.

Доведено, що досвід провідних країн свідчить, що у структурі соціально-економічного розвитку значну роль відіграє впровадження ефективної системи публічно-приватного партнерства. При цьому, національне законодавство має передбачати таку модель публічно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я, яка розглядається як складова соціально-економічного механізму реалізації державної політики в галузі через нормативно-правове підґрунтя, фінансові гарантії, прозорі процедури конкурсів і державного контролю. В сучасних умовах воєнного стану в країні та післявоєнної відбудови особливо актуально поєднувати інфраструктурний та цифровий компоненти моделі публічно-приватного партнерства у галузі.

Визначено, що в контексті реформування системи охорони здоров'я в Україні важливого значення набуває не лише трансформація соціально-економічного та нормативно-правового механізмів, але й формування комплексного трансформаційного механізму реалізації державної політики у досліджуваній сфері, що дозволяє ефективно залучати приватні інвестиції та інновації. Зокрема, закон "Про публічно-приватне партнерство" (2025 р.) встановлює сучасні підходи до організації співробітництва між органами публічної влади, місцевими громадами й приватним сектором, розширюючи сферу застосування публічно-приватного партнерства, зокрема у галузі охорони здоров'я, враховуючи ризики та виклики воєнного стану. Закон створює передумови для розвитку публічно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я та інноваційної модернізації системи охорони здоров'я України як способу забезпечення доступності, якості, безпечності та ефективності медичних послуг.

The article examines current issues related to substantiating the implementation of public-private partnership as a component of the integrated mechanism for implementing state policy in the healthcare sector of Ukraine and developing proposals for its further advancement.

It is established that the institutional resilience and economic efficiency of healthcare institutions largely depend on the introduction of flexible partnership models that enable adaptation to financial, demographic, and social challenges, particularly under crisis conditions or periods of military threats. Accordingly, one of the key values and guiding principles defined by the Health System Development Strategy until 2030 is the co-production of healthcare services, whereby the population, civil society groups, and territorial communities are engaged in mutual and equal partnership with public authorities and other stakeholders.

It is demonstrated that the experience of leading countries indicates that the implementation of an effective public-private partnership system plays a significant role in the structure of socio-economic development. In this context, national legislation should provide for a model of public-private partnership in the healthcare sector that is regarded as a component of the socio-economic mechanism for implementing state policy through an appropriate regulatory framework, financial guarantees, transparent competitive procedures, and state oversight. Under the current conditions of martial law and post-war recovery, particular importance is attached to integrating infrastructure and digital components within public-private partnership models in the healthcare sector.

It is determined that, in the context of reforming the healthcare system in Ukraine, importance is attached not only to the transformation of socio-economic and regulatory mechanisms but also to the formation of an integrated transformational mechanism for implementing state policy in the healthcare sector, which enables the effective attraction of private investment and innovation. In particular, the Law of Ukraine "On Public-Private Partnership" (2025) establishes modern approaches to organizing cooperation between public authorities, local communities, and the private sector, expanding the scope of public-private partnership, including in healthcare, while taking into account the risks and challenges of martial law. The Law creates

prerequisites for the development of public-private partnership in healthcare and for the innovative modernization of Ukraine's healthcare system as a means of ensuring the accessibility, quality, safety, and efficiency of medical services.

Ключові слова: державна політика, сфера охорони здоров'я, трансформація сфери охорони здоров'я, публічно-приватне партнерство, комплексний механізм реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я, нормативно-правовий механізм, соціально-економічний механізм, стратегічні напрями розвитку галузі.

Key words: public policy, healthcare sector, transformation of the healthcare sector, public-private partnership, integrated mechanism for implementing state policy in the healthcare sector, regulatory and legal mechanism, socio-economic mechanism, strategic directions for the development of the sector.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Відповідно до Стратегії розвитку системи охорони здоров'я України до 2030 року (Стратегія-2030) та рекомендаціями ВООЗ і Світового банку, інституційна стійкість та економічна ефективність медичних закладів значною мірою залежать від запровадження гнучких форм партнерства, які дозволяють адаптуватися до фінансових, демографічних та соціальних викликів, зокрема у кризових умовах або періоди військових загроз. Відповідно одним із ключових цінностей та керівних принципів, що визначає Стратегія-2030, є спільне вироблення послуг охорони здоров'я, тобто населення, громадські спільноти та територіальні громади залучаються до взаємного та рівноправного партнерства з органами влади та іншими суб'єктами [1].

При цьому, досвід провідних країн свідчить, що у структурі соціально-економічного розвитку значну роль відіграє впровадження ефективної системи публічно-приватного партнерства (ППП). Зокрема, у Великій Британії понад 130 проєктів у сфері охорони здоров'я реалізовано через модель PPP вже протягом понад двох десятиліть [2].

У зв'язку з цим, розвиток публічно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я є фінансовим, інвестиційним інструментом, системою складовою соціально-економічного механізму державного управління, що забезпечує поєднання стратегічного планування, нормативно-правового регулювання та ефективного використання ресурсів, з метою досягнення суспільно значущих результатів у галузі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемам впровадження та розвитку публічно-приватного партнерства, зокрема і у сфері охорони здоров'я, присвячують свої праці такі науковці, зокрема І. Беліх, Д. Гавриченко, Н. Гойда, Ю. Головна, Є. Гранік, М. Дейнега, С. Квітка, А. Кравцова, Т. Попова, О. Россильна, В. Устименко та інші.

Аналіз стану наукових розробок дослідження механізмів реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я, зокрема таких вчених, як Т. Авраменко, М. Білінської, Ю. Вороненка, Л. Жаліло, В. Князевича, В. Лехан, В. Лещенко, В. Москаленка, Я. Радиша, І. Рожкової, Г. Слабкого, І. Солоненка та інших свідчить, що в останній час значний розвиток отримали такі аспекти

трансформації системи охорони здоров'я як вплив факторів глобалізації, суспільно-економічні та фінансові трансформації, а також розвиток механізмів реалізації державної політики у досліджуваній сфері.

При всьому різноманітті вищезазначених наукових доробок, залишаються відкритими питання щодо впровадження та розвитку публічно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я, що значною мірою посилює актуальність нашого дослідження.

МЕТА СТАТТІ

Дослідити актуальні питання щодо обґрунтування впровадження публічно-приватного партнерства як складової комплексного механізму реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я в Україні та вироблення пропозицій щодо його розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У світовій практиці моделі PPP дедалі частіше виступають ключовим інструментом розвитку систем охорони здоров'я, де державні фінансові ресурси, управлінські можливості та нормативне регулювання поєднуються з приватними інвестиціями, технологіями і менеджмент унікальностями. Досвід зарубіжних країн демонструє, що саме через PPP держава отримує можливість збільшити фінансування медичної галузі, залучити інновації, підвищити ефективність використання ресурсів та покращити якість та доступність послуг. Зокрема, у Туреччині реалізовано масштабний інфраструктурний проєкт Ronesans Holding — Basaksehir Cam & Sakura City Hospital (Стамбул) за моделлю PPP, який став одним із найбільших у сфері охорони здоров'я [3].

Слід звернути увагу, що в Індії у сфері сільської охорони здоров'я застосовані PPP моделі, орієнтовані на телемедицину та використання цифрових технологій. Як от проєкт "Digital Healthcare" передбачає створення телемедичних центрів диспансерів, які обслуговують приблизно 250 000 осіб у більше ніж 200 сільських комунах, через сумісну державну та приватну ініціативу [4]. В зв'язку з цим, в Україні можна впровадити такий досвід, зокрема великі інвестиційні проєкти в охороні здоров'я варто будувати через партнерську модель, особливо у відбудові післявоєнної інфраструктури.

При цьому національне законодавство має передбачати таку модель PPP у сфері охорони здоров'я, яка розглядається як складова соціально-економічного

механізму реалізації державної політики в галузі через нормативно-правове підґрунтя, фінансові гарантії, прозорі процедури конкурсів і державного контролю. В сучасних умовах воєнного стану в країні та післявоєнної відбудови особливо актуально поєднувати інфраструктурний та цифровий компоненти моделі ППП у галузі.

В Україні, де фінансування системи охорони здоров'я перебуває під тиском численних соціально-економічних та безпекових викликів, потреба в альтернативних джерелах ресурсів і шляхах підвищення ефективності є особливо актуальною. У цьому контексті *informal* (неофіційні) платежі пацієнтів не можуть виступати сталим рішенням фінансової нестабільності галузі. При цьому, у звіті World Health Organization зазначено, що однією із ключових перешкод для розвитку медичної сфери є брак чіткого підходу до залучення приватного капіталу та встановлених правових норм ППП [5].

Одним із перших вагомих кроків у становленні правової основи розвитку ППП в Україні стало у 2010 р. ухвалення Закону України "Про державно-приватне партнерство", який на сьогодні втратив чинність. Відповідно до статті 1 цього закону, державно-приватне партнерство визначалось як довгострокове співробітництво між державою України (або Автономною Республікою Крим, чи територіальними громадами через відповідні органи влади) та юридичними чи фізичними особами-підприємцями (винятково не державними чи комунальними підприємствами) [6]. Таке законодавче визначення створило правову рамку, в якій приватний сектор міг бути залучений до реалізації соціально значущих проєктів (у тому числі у сфері охорони здоров'я) на умовах партнерства, коли частина ризиків і ресурсів перекладається на приватного партнера.

У сучасних умовах післявоєнного відновлення та трансформації соціально-економічних відносин механізм ППП набуває нового змісту в державній політиці України, зокрема і у сфері охорони здоров'я.

Значущим етапом у розвитку нормативно-правової бази стало прийняття Верховною Радою України 19 червня 2025 р. Закону України "Про публічно-приватне партнерство", який суттєво оновлює підхід до співпраці держави й приватного бізнесу. Закон передбачає спрощення процедур ініціювання, відбору та реалізації партнерських проєктів, розширення переліку сфер застосування ППП (зокрема охорона здоров'я, громадське здоров'я, соціальна сфера, транспорт, енергетика), а також урахування особливостей функціонування держави в умовах воєнного стану [7]. Ухвалений документ формує сучасну нормативну базу, що наближає українське законодавство до практик ЄС та сприяє залученню інвестицій у відбудову медичної інфраструктури.

ППП цим законом визначено як "співробітництво між публічним та приватним партнерами, що здійснюється на основі договору та відповідає ознакам публічно-приватного партнерства". При цьому до ознак ППП належать: внесення приватним партнером інвестицій; довготривалість строку ППП; передача приватному партнеру частини ризиків, які виникають під час реалізації проєкту ППП [7].

Таким чином, правове поле для ППП в охороні здоров'я в Україні стало значно ширшим і сучаснішим, що створює реальний потенціал для реалізації партнерських моделей, здатних модернізувати медичну інфраструктуру, впровадити інновації та забезпечити сталий розвиток галузі [8].

У цьому контексті заслуговує на увагу аналітичне дослідження Н. Калашник та П. Березовського "Державно-приватне партнерство як стратегія виконання Україною порядку денного сталого розвитку на період до 2030 року (на прикладі галузі охорони здоров'я)" (2023) [9]. Автори підкреслюють, що розвиток ППП у сфері охорони здоров'я є не лише економічним інструментом залучення ресурсів, а й стратегічним механізмом забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку ООН, зокрема в частині забезпечення універсального доступу до медичних послуг, підвищення їхньої якості та ефективності використання державних коштів. При цьому, дослідники доводять, що успішна реалізація ППП у медицині можлива лише за умови поєднання державних пріоритетів охорони здоров'я з інтересами бізнесу через прозорі правила, довгострокові контракти та систему гарантій.

ВИСНОВКИ

У контексті реформування системи охорони здоров'я в Україні важливого значення набуває не лише трансформація соціально-економічного та нормативно-правового механізмів, але й формування комплексного трансформаційного механізму реалізації державної політики у досліджуваній сфері, що дозволяє ефективно залучати приватні інвестиції та інновації. Зокрема, закон "Про публічно-приватне партнерство" (2025 р.) встановлює сучасні підходи до організації співробітництва між органами публічної влади, місцевими громадами й приватним сектором, розширюючи сферу застосування ППП, зокрема у галузі охорони здоров'я, враховуючи ризики та виклики воєнного стану. Отже, закон створює передумови для розвитку ППП у сфері охорони здоров'я та інноваційної модернізації системи охорони здоров'я України як способу забезпечення доступності, якості, безпечності та ефективності медичних послуг.

Література:

1. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025—2027 роках: розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2025 р. № 34-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text> (дата звернення: 16.01.2026).
2. Healthcare: Public Private Partnerships. GOV.UK. 2013. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/public-private-partnerships/public-private-partnerships#public-private-partnerships-innovative-approaches-to-extend-healthcare-provision> (дата звернення: 17.01.2026).
3. Basaksehir Cam & Sakura City Hospital. Rnesans Holding. 2020. URL: <https://ronesans.com/en/projects/investment/basaksehir-cam-sakura-city-hospital> (дата звернення: 17.01.2026).

4. Public-private partnerships can improve rural healthcare in the digital age. World Economic Forum. 2022. URL: <https://www.weforum.org/stories/2022/05/public-private-partnerships-rural-healthcare-india/> (дата звернення: 16.01.2026).

5. Private Sector Landscape in Mixed Health Systems. World Health Organization. 2020. URL: <https://www.who.int/docs/default-source/health-system-governance/private-sector-landscape-in-mixed-health-systemsc23a2a3a-dc7a-4ef2-8c11-09d74fdb606e.pdf> (дата звернення: 16.01.2026).

6. Про державно-приватне партнерство: закон України від 1 липня 2010 року № 2404-VI. (втратив чинність). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (дата звернення: 17.01.2026).

7. Про публічно-приватне партнерство: закон України від 19 червня 2025 року № 4510-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#n69> (дата звернення: 17.01.2026).

8. Ukraine overhauls its PPP regime, facilitating reconstruction and investment. Європейська Бізнес Асоціація. 2025. URL: <https://eba.com.ua/en/ukraine-overhauls-its-ppp-regime-facilitating-reconstruction-and-investment/> (дата звернення: 17.01.2026).

9. Калашник Н. С., Березовський П. П. Державно-приватне партнерство як стратегія виконання Україною порядку денного сталого розвитку на період до 2030 року (на прикладі галузі охорони здоров'я). Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2023. Випуск 5. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/475> (дата звернення: 15.01.2026).

References:

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), Resolution "On approval of the Strategy for the Development of the Healthcare System for the Period Until 2030 and approval of the Operational Plan of Measures for its Implementation in 2025-2027", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text> (Accessed 16.01.2026).

2. GOV.UK (2013), "Healthcare: Public Private Partnerships", available at: <https://www.gov.uk/government/publications/public-private-partnerships/public-private-partnerships#public-private-partnerships-innovative-approaches-to-extend-healthcare-provision> (Accessed 17.01.2026).

3. Rnesans Holding (2020), "Basaksehir Cam & Sakura City Hospital", available at: <https://ronesans.com/en/projects/investment/basaksehir-cam-sakura-city-hospital> (Accessed 17.01.2026).

4. World Economic Forum (2022), "Public-private partnerships can improve rural healthcare in the digital age", available at: <https://www.weforum.org/stories/2022/05/public-private-partnerships-rural-healthcare-india/> (Accessed 16.01.2026).

5. World Health Organization (2020), "Private Sector Landscape in Mixed Health Systems", available at: <https://www.who.int/docs/default-source/health-system-governance/private-sector-landscape-in-mixed-health-systemsc23a2a3a-dc7a-4ef2-8c11-09d74fdb606e.pdf> (Accessed 16.01.2026).

6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), Law of Ukraine "On Public-Private Partnership", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (Accessed 17.01.2026).

7. Verkhovna Rada of Ukraine (2025), "On Public-Private Partnership: Law of Ukraine", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#n69> (Accessed 17.01.2026).

8. EBA (2025), "Ukraine overhauls its PPP regime, facilitating reconstruction and investment", available at: <https://eba.com.ua/en/ukraine-overhauls-its-ppp-regime-facilitating-reconstruction-and-investment/> (Accessed 17.01.2026).

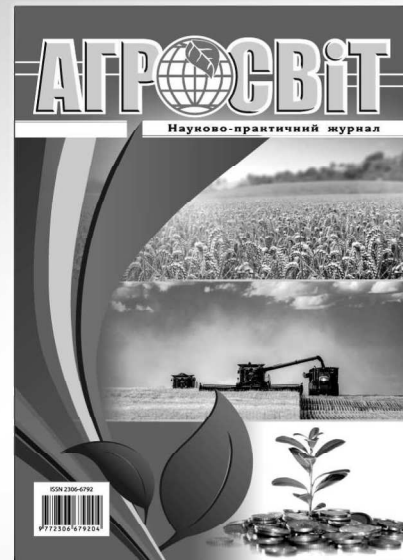
9. Kalashnyk, N. S. and Berezovs'kyj, P. P. (2023), "Public-private partnership as a strategy for Ukraine's implementation of the sustainable development agenda for the period up to 2030 (using the example of the healthcare sector)", Dniprov's'kyj naukovyj chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava, vol. 5, available at: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/475> (Accessed 15.01.2026).

Стаття надійшла до редакції 18.01.2026 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

*А. В. Клімова,
доктор філософії, доцент кафедри менеджменту та публічного врядування,
Національний університет водного господарства та природокористування
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0051-3925>
С. Є. Антонова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного врядування,
Національний університет водного господарства та природокористування
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4796-8580>
Г. Ф. Мартинюк,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного врядування,
Національний університет водного господарства та природокористування
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1424-1289>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.380

РОЛЬ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ЯК КЛЮЧОВОГО СУБ'ЄКТА АДАПТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ ДО ЦИВІЛЬНОГО ЖИТТЯ

*A. Klimova,
Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration,
National University of Water and Environmental Engineering
S. Antonova,
PhD. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management
and Public Administration, National University of Water and Environmental Engineering
H. Martyniuk,
Ph.D. in Pedagogic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management
and Public Administration, National University of Water and Environmental Engineering*

THE ROLE OF THE TERRITORIAL COMMUNITY AS A KEY ACTOR IN THE ADAPTATION OF WAR VETERANS TO CIVILIAN LIFE

У статті досліджується важливість державної ветеранської політики, зміст та стан її реалізації на регіональному та місцевому рівнях. Розкриваються особливості публічного управління та адміністрування ветеранської політики, обґрунтовується роль органів виконавчої влади, місцевого самоврядування у вирішенні питань повернення до цивільного життя ветеранів війни, підтримки та адаптації членів їх сімей, родин загиблих захисників. Проаналізовано ряд проблем, з якими стикаються ветерани війни, захисники і захисниці, які повертаються в свої громади, та члени їх сімей, родини загиблих героїв, оскільки ветеранська політика будучи однією з пріоритетних в плані дій Уряду України залишається зосередженою переважно на соціальній підтримці у вигляді виплат, а не на розвитку потенціалу ветеранів у громадах, їх реінтеграції до цивільного життя шляхом професійної адаптації. Виокремлено ряд проблем реалізації державної ветеранської політики та запропоновані шляхи їх вирішення на локальному рівні. Доведено необхідність державної підтримки та розроблення окремих політик та програм підтримки і реінтеграції у цивільне життя військовослужбовців та членів їх сімей на регіональному та місцевому рівнях.

мурівнях, які, маючи комплексний характер, стануть гнучкими до потреб людини і передбачатимуть, окрім фінансово-матеріального забезпечення, соціального захисту, також створення сприятливих умов для їх життєдіяльності, захисту прав, їх адаптації після повернення до місць постійного проживання та трудової діяльності. В статті розглянутий досвід Канади щодо аспектів побудови ветеранської політики, зокрема в частині професійної реінтеграції та адаптації на робочих місцях ветеранів війни, організації сприятливого переходу від військової служби до цивільного життя, побудови партнерських відносин між державними, неурядовими, комерційними та некомерційними організаціями щодо надання індивідуальної та ефективної підтримки працевлаштування ветеранів. За результатами досліджень запропоновано ряд пропозицій для побудови ефективного партнерства держави, органів місцевого самоврядування, громадянського суспільства та роботодавців у питаннях професійної адаптації ветеранів війни.

The article examines the importance of state veteran policy, as well as the content and current state of its implementation at the regional and local levels. It reveals the specific features of public governance and administration of veteran policy and substantiates the role of executive authorities and local self-government bodies in addressing issues related to the return of war veterans to civilian life, as well as the support and adaptation of their family members and the families of fallen defenders. A number of problems faced by war veterans, defenders returning to their communities, and their family members, including the families of fallen heroes, are analyzed. Despite veteran policy being one of the priorities in the action plan of the Government of Ukraine, it remains largely focused on social support in the form of financial payments rather than on developing the potential of veterans within communities and their reintegration into civilian life through professional adaptation.

A number of problems in the implementation of state veteran policy are identified, and ways to address them at the local level are proposed. The necessity of state support and the development of separate policies and programs for the support and reintegration of servicemen and their family members into civilian life at the regional and local levels is substantiated. Such policies and programs, having a comprehensive nature, should be flexible to individual needs and, in addition to financial and material support and social protection, should also provide for the creation of favorable living conditions, protection of rights, and support for adaptation after returning to places of permanent residence and employment.

The article also examines Canada's experience in building veteran policy, particularly with regard to professional reintegration and workplace adaptation of war veterans, organizing a smooth transition from military service to civilian life, and establishing partnerships among governmental, non-governmental, commercial, and non-profit organizations to provide individualized and effective support for veteran employment. Based on the research findings, a number of proposals are offered for building effective partnerships among the state, local self-government bodies, civil society, and employers in matters of the professional adaptation of war veterans.

Ключові слова: публічне управління та адміністрування, територіальні громади, реінтеграція, державна політика, ветеранська політика, професійна адаптація, соціальний захист ветеранів.

Key words: public management and administration, local communities, reintegration, public policy, veterans policy, professional adaptation, social protection of veterans.

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

Продовження воєнної агресії росії проти України збільшує кількість військовослужбовців, членів їх сімей, які потребуватимуть реінтеграції у цивільне життя, що включатиме не лише фізичну, а й соціальну, психологіч-

ну реабілітацію та професійну адаптацію. Саме адаптація ветеранів війни до професійної та трудової діяльності буде виступати однією з ключових соціальних проблем України. Наразі в Україні налічується понад 1,4 млн осіб, що мають статус учасника бойових дій, а в умовах триваючої війни очікується, що їх реінтеграції у цивільне життя потребуватимуть в кілька разів більше ветеранів і ветеранок, які є активними громадянами,

Таблиця 1. Інформація про кількість учасників бойових дій, внесених до Єдиного державного реєстру ветеранів війни

Показник	Кількість осіб				
	01.01. 2026	01.01. 2025	01.01. 2024	01.01. 2023	01.01. 2022
Особи, що мають статус учасника бойових дій	1417385	1071499	730010	455 228	439 377

Джерело: оформлено за даними Єдиного державного реєстру ветеранів війни [2].

мають високий економічний потенціал і при поверненні у цивільне життя повинні отримати комплексну допомогу, яка допоможе їм адаптуватися до цивільного життя і продовжити свою трудову та соціальну діяльність в територіальних громадах. Саме перед територіальними громадами постане серйозний виклик стати містком у налагодженні соціального партнерства між органами місцевого самоврядування, інституціями громадянського суспільства, роботодавцями та захисниками, їх сім'ями, що повертатимуться до громад. Саме роботодавці потребуватимуть системного підходу у вирішенні питань реінтеграції ветеранів війни у трудові колективи, налагодження соціальних та психологічних механізмів їх адаптації, побудови толерантного професійного середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання ветеранської політики, повернення до цивільного життя ветеранів війни, захисників і захисниць, їх сімей, членів сімей загиблих героїв є інтересом як освітян, так і фахівців-практиків, державних службовців, правників органів місцевого самоврядування, які, досліджуючи дане питання з різних аспектів, мають різні точки зору на дану проблематику, а також різні підходи до її вирішення. Проблеми соціальної адаптації військовослужбовців після завершення служби вивчалися в працях К. Куркової, Л. Луценко-Миськів, Т. Вдовиченко, О. Пшик-Ковальської, С. Мартиненко та А. Тургенвої, О. Сорокіної. Вивчення ролі територіальних громад у наданні соціальних послуг досліджували О. Яремко, С. Сівков, Ю. Іващенко. Проблеми налагодження партнерства місцевої влади з представниками бізнесу в розбудові соціальної сфери висвітлене в працях А. Літвінова, В. Бульби, О. Євтухова, зокрема особливості державної політики стимулювання соціального підприємництва аналізували І. Кириченко, Т. Бортнік, А. Комісаренко. Однак питання реалізації державної політики у сфері реінтеграції до цивільного життя ветеранів війни в частині професійної адаптації залишається мало вивченим, а нові виклики, які постають перед територіальними громадами потребують детального аналізу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Дослідження полягає у виявленні проблем адаптації ветеранів війни, їх сімей до життя в громадах, вивчення досвіду інших країн у побудові ветеранської політики в частині професійної адаптації, розробленні рекомендацій для державних інституцій, інституцій громадянського суспільства, органів місцевого самоврядування щодо ефективних механізмів вирішення питань реінтеграції ветеранів у цивільне життя.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Військовий конфлікт, який розпочався у 2014 році і отримав своє розширення з повномасштабним вторгненням росії на територію України, призвів до усвідомлення на рівні держави, регіональному та місцевому рівнях необхідності розвитку економічної та соціальної політики захисту населення, яке постраждало внаслідок збройної агресії. Продовження воєнних дій збільшує кількість військовослужбовців, які потребуватимуть реінтеграції у цивільне життя, яка включатиме не лише фізичну реабілітацію, а й соціальну, психологічну реабілітацію та професійну адаптацію. Станом на січень 2022 року в Україні налічувалося понад 400 тис. учасників бойових дій. Станом на січень 2025 р. в Єдиному державному реєстрі ветеранів війни нараховувалося понад 1 млн осіб, які отримали статус учасника бойових дій. За 2025 рік їх кількість збільшилася на 346 тис. і на початок 2026 р. становить понад 1,4 млн осіб [2] (Табл. 1). За даними на кінець 2024 року понад 18 тис. жінок, які служать в Збройних силах України, мали статус учасника бойових дій [23]. За словами заступника міністра у справах ветеранів О. Шиманського середній вік ветеранів та учасників бойових дій складає 30 років [1]. Тобто це є активні громадяни, які мають високий економічний потенціал і при поверненні у цивільне життя повинні отримати комплексну допомогу, яка допоможе їм адаптуватися до цивільного життя і продовжити свою трудову та соціальну діяльність в територіальних громадах, де вони проживають зі своїми сім'ями.

Результати дослідження щодо потреб ветеранів, проведеного Українським ветеранським фондом Міністерства у справах ветеранів України у партнерстві із Соціологічною групою "Рейтинг" у 2023 році [3], виявили ряд питань, які потребують вирішення, серед яких допомога: у зміцненні здоров'я — 53,8% відповідей, у придбанні житла — 34,7%, фінансова підтримка — 31,1%, у покращенні житлових умов — 24,9%, освіті — 24,4%, працевлаштуванні — 20,4%, отриманні психологічної підтримки — 20%, підприємницьких інвестиціях — 20%, отриманні пільг на землю — 16,4%. При чому, на думку опитаних, ключовими проблемами, з якими зіштовхнуться ветерани війни при поверненні до цивільного життя є відсутність роботи (77,5% відповідей), зловживання алкоголем чи наркотиками (72,8%) та конфліктами у сім'ї, родині (69,4%). Респонденти з числа ветеранів зазначили, що на разі актуальними проблемами є медична підтримка (18,2%), інформаційна (8,9%), психологічна (7,1%), юридична та освітня складають (по 4,9%). Респонденти-військовослужбовці зазначили, що для них актуальними потребами на разі є підтримка родині (19%), психологічна підтримка (18,3%), інформаційна (11,9%) та юридична підтримка (10%).

Результати спільного дослідження проведеного Соціологічною групою "Рейтинг" (Rating Group) і Міжнародною організацією з міграції (МОМ Україна) (International Organization of Migration (IOM Ukraine)) щодо соціальні послуги для ветеранів в Україні, проведеного у серпні — листопаді 2025 року [24], показало, що основними труднощами при поверненні ветеранів війни до цивільного життя є нерозуміння суспільства, складнощі з оформленням соціальних виплат, працевлаштуванням та доступом до медичної й психологічної підтримки. Серед основних запитів, що залишаються, окрім медичної та психологічної та правової підтримки, є забезпечення можливості працевлаштування і навчання. Дослідження стану впровадження Стратегії державної ветеранської політики показало, що дана політика зосереджена переважно на виплатах, а не на розвитку потенціалу ветеранів війни у громадах, тоді як важливим фактором її ефективності є активна участь ветеранів війни у житті спільноти, громадських ініціативах.

Вирішення даних питань має стати основою державної ветеранської політики, яка, маючи комплексних характер, має бути гнучкою до потреб людини та забезпечити реінтеграцію ветеранів війни, захисників та захисниць до цивільного життя, підтримки їх сімей та родин, родин загиблих героїв.

Ветеранська політика є однією з пріоритетних в плані дій Уряду України і спрямована на медичну, психологічну та фізкультурно-спортивну реабілітацію, цифрові послуги, професійне навчання та перенавчання, забезпечення роботою та житлом. Органи місцевого самоврядування мають сконцентрувати свою увагу на реалізації ветеранської політики, виокремивши і врахувавши основні специфіки та потреби своїх територій. Саме територіальній громаді, де проживає ветеран війни, його сім'я, доведеться вирішувати стратегічні питання та розробляти механізми його повернення до активного цивільного життя.

Державна ветеранська політика є комплексною та передбачає різноманітні пільги в системі охорони здоров'я, у сфері матеріальної підтримки та оподаткування, в системі освіти та зайнятості населення, житлові та інші пільги, що регулюється численними нормативно-правовими актами та забезпечується різними державними органами у системі центральних органів виконавчої влади [3], зокрема Міністерство у справах ветеранів України, Міністерство соціальної політики, Міністерство охорони здоров'я, Міністерство освіти і науки України.

Основним нормативно-правовим актом, який визначає статус ветерана та регулює напрямки державної ветеранської політики є Закон України "Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту" від 22.11.1993 р № 3552-XII (із змінами і доповненнями). В Україні також діють ряд інших нормативно-правових актів, зокрема закони України "Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей", "Про місцеве самоврядування в Україні"; постанови КМУ: від 16.02.1994 р. № 94 "Про порядок надання пільг, передбачених Законом України "Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту", від 29.11.2022 р. № 1338 "Деякі питання надання безоплатної психологіч-

ної допомоги особам, які звільняються або звільнені з військової служби, з числа ветеранів війни, осіб, які мають особливі заслуги перед Батьківщиною, членам сімей таких осіб та членам сімей загиблих (померлих) ветеранів війни і членам сімей загиблих (померлих) Захисників та Захисниць України відповідно до Закону України "Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту", від 21.06.2017 р. № 432 "Про затвердження Порядку та умов забезпечення соціальної та професійної адаптації осіб, які звільняються або звільнені з військової служби, з числа ветеранів війни, осіб, які мають особливі заслуги перед Батьківщиною, членів сімей таких осіб, членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, членів сімей загиблих (померлих) Захисників та Захисниць України та постраждалих учасників Революції Гідності", від 21.06.2017 р. № 432 "Про затвердження Порядку та умов забезпечення соціальної та професійної адаптації осіб, які звільняються або звільнені з військової служби, з числа ветеранів війни, осіб, які мають особливі заслуги перед Батьківщиною, членів сімей таких осіб, членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, членів сімей загиблих (померлих) Захисників та Захисниць України та постраждалих учасників Революції Гідності" тощо, які гарантують передбачені Конституцією України права військових щодо підтримки та адаптації військовослужбовців в Україні, ветеранів війни, їх сімей, а також сімей загиблих Захисників і Захисниць України, вшанування пам'яті загиблих. Міністерством у справах ветеранів України розроблено проєкт Закону України "Про основні засади державної ветеранської політики щодо ветеранів/ветеранок, які брали участь у відсічі збройної агресії російської федерації проти України", що містить зокрема систему переходу Захисників і Захисниць до цивільного життя, яка серед іншого передбачатиме виявлення потреб та розроблення механізмів підтримки ветеранів та членів їх сімей. Даний законопроект пройшов обговорення з представниками інститутів громадянського суспільства та ветеранського руху і планується до ухвалення Верховною Радою України.

З метою створення єдиного простору надання адміністративних послуг для ветеранів війни, члени їх сімей та сімей загиблих захисників в усіх Центрах надання адміністративних послуг створюються "єдині ветеранські вікна". Станом на грудень 2025 року таких вікон вже відкрито 1856. Лідерами щодо створення єдиних ветеранських вікон є Дніпропетровська, Рівненська, Закарпатська, Полтавська та Чернівецька області [2]. Постановою Кабінету Міністрів України від 1.10.2025 № 1226 "Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг" передбачається надання через центри 25 видів послуг в категорії "Ветерани війни та члени їх родин" [25]. З метою запровадження єдиних стандартів та підходів до надання адміністративних послуг ветеранам війни та членам їхніх сімей та надання практичної та методологічної допомоги центрам в організації їхньої роботи розроблені Методичні рекомендації щодо надання адміністративних послуг ветеранам війни та особам, на яких поширюється чинність Закону України "Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту", які містять органі-

заційні засади, рекомендації щодо організаційного та інформаційного забезпечення.

Класифікатор професій поповнився такою професією як фахівець з супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб, на яку затверджений наказом Міністерства у справах ветеранів України від 10.10.2025 № 835 професійний стандарт. Такі фахівці фактично стають помічниками ветеранів та військовослужбовців, членів їх сімей та сімей загиблих (померлих) ветеранів та супроводжують при поверненні до цивільного життя, забезпечують консультування та інформаційну підтримку щодо отримання пільг, послуг, статусів, працевлаштування, різних напрямів реабілітації [4]. Станом на жовтень 2025 року підготовлено та приступили до виконання своїх обов'язків понад 1800 фахівців з супроводу ветеранів [27].

На рівні регіонів та територіальних громад розробляються програми соціальної підтримки ветеранів війни, військовослужбовців та членів їх сімей [17, 18, 19, 20], які передбачають вирішення частини завдань комплексу соціального захисту, фінансово-матеріального забезпечення. Але дані програми не містять вирішення актуальних завдань створення сприятливих умов для їх життєдіяльності, захисту прав, що передбачає Конституція України, їх адаптації після повернення до місць постійного проживання, трудової діяльності, до яких варто віднести: продовження медичної реабілітації, адаптивної психологічної підтримки, в т.ч. їх сімей, та психолого-роз'яснювальної роботи в трудових колективах, можливість соціальної адаптації через заняття спортом, в т.ч. розвиток інваспорту, комфортне проживання та переміщення осіб з інвалідністю. Такі програми мають мати на меті реалізацію комплексних завдань і заходів, що є взаємопов'язаними, та спрямованими на вирішення не лише проблем правового та соціального захисту, поліпшення матеріально-фінансового стану, але й підтримки належного морально-психологічного стану, відновлення та забезпечення здоров'я, включаючи фізичну та психологічну реабілітацію, а також соціальну адаптацію. Розроблення програм має передбачати заходи, направлені на побудову толерантного відношення з боку членів трудових колективів, зрозумілого ставлення до ветеранів, їх сімей, сімей загиблих Захисників і Захисниць. Програми мають мати закладені заходи на майбутнє, які враховуватимуть як особливості потреб даної категорії населення, так і прогнозовану кількість осіб, які потребуватимуть такої підтримки.

Вирішення даного комплексного завдання потребує тісної ефективної взаємодії органів місцевого самоврядування, місцевих органів виконавчої влади з інститутами громадянського суспільства із залученням юридичних осіб та спільної координації вивчення потреб, наявних можливостей і ресурсів з метою постійного корегування діючих програм. Такі програми на сьогодні є актуальними, мають велике соціальне значення та потребують значних фінансових ресурсів не лише територіальних громад, а й бюджетів регіонального рівня та Державного бюджету України.

Відсутність системного підходу, який включатиме психологічну адаптацію, професійну адаптацію, адап-

тивну реабілітацію, до якого будуть задіяні органи місцевого самоврядування, органи виконавчої влади, установи різного спрямування, інститути громадянського суспільства, бізнес, не дозволить забезпечити поступовий плавний механізм інтеграції ветеранів у цивільне життя і може призвести до соціальної напруги, що викличе соціальну та психологічну ізоляцію, а в подальшому безробіття. Саме адаптивна реабілітація ветеранів, захисників і захисниць є одним з ключових факторів соціальної стабільності на місцях. Саме територіальні громади є ключовими суб'єктами розробки системного підходу, оскільки ветерани і демобілізовані військові починають свій шлях повернення до цивільного життя саме за місцем свого проживання, проживання їх сімей.

Варто розглянути досвід окремих країн щодо аспектів побудови ветеранської політики. Як показує досвід Канади, де станом на 2021 рік проживало 461240 ветеранів, з яких 75000 є жінками, що складає 16,2% [3], питанню інтеграції військових у цивільне життя приділяється велика увага, особливо у частині їх працевлаштування та адаптації на нових робочих місцях. Потенційна робоча сила Канади з числа ветеранів складає 261095 осіб віком від 24 до 64 років. В Канаді розроблена Національна стратегія зайнятості ветеранів [7], яка передбачає співпрацю уряду, приватного сектору, некомерційних організацій з метою створення сприятливого переходу членів Збройних сил Канади до цивільного життя. Дана стратегія передбачає чотири основні стратегічні цілі: 1) покращення послуг та розширення програм для ветеранів, що передбачає розробку цифрових ресурсів з інструментами та інформацією для роботодавців, ветеранів та партнерських організацій; вдосконалення вже існуючих інструментів, які допоможуть ветеранам реалізовувати свої військові навички на ринку праці після звільнення з військової служби, узгодження військової роботи та майбутньої професії; перегляд поточної політики і програм з метою координації зусиль для покращання послуг з працевлаштування для ветеранів; 2) створення та визнання роботодавців для ветеранів — заохочення більшого числа роботодавців, готових працевлаштовувати ветеранів, створення навчальних матеріалів про переваги найму ветеранів; розробка критеріїв визнання таких роботодавців для відзначення їх окремим знаком, який вони можуть використовувати на своїх вебсайтах та в рекламних продуктах; 3) позиціонування державної служби як лідера з працевлаштування ветеранів — передбачає співпрацю з на федеральному, провінційному, муніципальному рівнях щодо найму ветеранів; 4) побудова надійних партнерських відносин — розбудова партнерства між державними, неурядовими, комерційними та некомерційними організаціями щодо надання індивідуальної та ефективної підтримки працевлаштування ветеранів.

В Канаді діє ряд спеціалізованих програм, направлених на підтримку як ветеранів, так і роботодавців, зокрема Hire a Veteran. Ветеранам надається можливість отримати навички в новій професійній діяльності та застосувати досвід, який вони вже мають, у цивільному житті. Роботодавці, які працевлаштовують ветеранів, отримують доступ до спеціалізованих знань, які дають можливість краще зрозуміти особливості

співпраці з ветеранами для інтеграції та адаптації в колективі, використання унікального досвіду, які вони приносять з військового життя, на користь своїх компаній.

Міністерство у справах ветеранів Канади (Veterans Affairs Canada) прагнути надати цільові послуги, реалізовує програму Employers seeking to hire Veterans прагне налагодити міцні зв'язки між роботодавцями, які бажають підтримати ветеранів після військової кар'єри, та військовими, які готуються звільнитися зі служби. Ветерани та військові отримують інформаційну підтримку щодо пошуку нової роботи, повернення до навчання, пільги та переваги, які мають такі військові і їхні сім'ї [6].

Ветерани, які звільнилися зі служби мають можливість отримати доступ до ряду сервісів підтримки і пільг щодо сприяння переходу на цивільний ринок праці через Міністерство у справах ветеранів Канади та інші урядові організації, зокрема отримавши:

- послуги зі зміни кар'єри — доступ до ресурсів, які надають консультації щодо кар'єри, допомоги у написанні резюме та підготовці до співбесіди [8];

- пільги на навчання — отримання оподатковуваної пільги, що полегшує доступ до отримання спеціалізованого навчання, або коротких курсів, наприклад кар'єрного та особистісного розвитку [9];

- послуги професійної реабілітації — програми, направлені на допомогу хворим або пораненим ветеранам визначитися з подальшою професійною кар'єрою та розвитком навичок пошуку роботи [10];

- доступ до різного роду вебінарів (загальнодержавних, провінційних, місцевих), направлених на спілкування роботодавців та ветеранів у режимі реального часу [11];

- доступ до групи LinkedIn для ветеранів, де роботодавці і ветерани мають можливість залишати свої вакансії та резюме.

Кожна провінція Канади пропонує свої додаткові програми підготовки ветеранів до кар'єрних можливостей в різних секторах економіки. Для прикладу провінція Онтаріо пропонує 4 безкоштовні програми для підготовки ветеранів до роботи в галузі охорони здоров'я, отримання кваліфікованих професій, розробці програмного забезпечення, кібербезпеки тощо. Так програма True Patriot Love Foundation [12] допомагає шукачам роботи отримати її у сфері охорони здоров'я, а також роботодавцям провінції з різних галузей отримати інформацію про переваги найму ветеранів та найкращі практики для зменшення перешкод для їх працевлаштування. Інші програми Coding for Veterans, Helmets to Hardhats і Roland Gossage Foundation, пропонують індивідуальну підтримку та консультації, наставництво, навчання та стажування й направлені на їх підготовку для подальшої кар'єри у сфері програмування, IT та галузі будівництва. Фінансування проєктів відбувається через Фонд розвитку навичок Онтаріо (Skills Development Fund Training Stream), через який на сьогоднішній день отримали допомогу у побудові кар'єри біля 500 тис. осіб та було інвестовано понад 860 млн дол. На додаток до навчальних проєктів Міністерством у справах дітей, громади та соціальних служб передано True Patriot Love Foundation 1,04 млн дол. На підтримку громадських проєктів, направлених на покращення

доступу ветеранів до психічного здоров'я та інших послуг підтримки, зокрема програм травм і стійкості, програм підтримки психічного здоров'я через творче мистецтво [13].

Упродовж 2022—2027 років в Україні за підтримки USAID діє проєкт "Розбудова стійкої системи громадського суспільства", який передбачає впровадження заходів саме на рівні територіальних громад, в т.ч. комунікаційних, щодо виявлення уразливих груп населення та груп ризику, зниження бар'єрів доступу та вчасного звернення за медичними послугами. Одним з напрямів проєкту є розширення доступу до послуг у сфері психічного здоров'я, що включає завдання: 1) посилення потенціалу та програм психічного здоров'я та психосоціальної підтримки; 2) розширення навчання фахівців і нефаківців у сфері психічного здоров'я; 3) запровадження моделей надання послуг психічного здоров'я та психосоціальної підтримки, що враховують різні рівні і інтенсивність допомоги на рівні територіальних громад та розширення доступу до таких послуг на рівні самих громад [5]. Органам місцевого самоврядування варто звернути увагу на можливості реалізації даного проєкту для своїх територіальних громад.

Саме професійна адаптація, наявність роботи, ставлення до ветеранів в робочому колективі та наявність спеціальних адаптивних програм поряд з психологічною реабілітацією дозволить ветеранам відчути мотивацію до швидшого фізичного відновлення. Тримавши постійний зворотній зв'язок та обговорення з інститутами громадянського суспільства не лише успішних практик, а й проблем, які виникають при реінтеграції ветеранів та військовослужбовців у цивільне життя, роботодавці за підтримки органів місцевого самоврядування, мають направити свою діяльність на розробку власних програм, які дозволять покращити механізми адаптації, що включатиме як фізичну і психологічну реабілітацію, так і правову підтримку, соціальну та професійну адаптацію. Такі програми мають також мати напрям щодо навчання в середині трудового колективу щодо розуміння психологічного стану ветеранів, особливостей побудови комфортної співпраці з ними.

Проведення ветеранської політики в територіальних громадах має враховувати:

- 1) Держава, регіони, територіальні громади розробляючи комплексні програми підтримки ветеранів, військовослужбовців і їхніх сімей повинні враховувати реальні проблеми, з якими стикаються військові, які повертаються до цивільного життя, та їх родини, а також сім'ї загиблих Захисників і Захисниць, забезпечувати доступність інфраструктури для людей з інвалідністю, що сприятиме створенню і розвитку рівноправних громад, направлених на соціальну і мобільну інклюзію.

- 2) В Україні мають бути розроблені єдині стандарти і вимоги для адаптації робочих місць для людей з інвалідністю, зокрема для ветеранів.

- 3) Територіальні громади мають активно розробляти соціальні проєкти, направлені на вирішення питань реінтеграції та адаптації ветеранів, військовослужбовців, їх родин та сімей померлих Захисників і Захисниць у мету отримання фінансування за участі приватного сектору та міжнародного грантового фінансування.

4) Досвід Канади щодо, по перше, запровадження спеціальних адаптивних програм та програм професійних інтеграції у цивільне життя для ветеранів та військовослужбовців та їхніх родин; по друге, створення державних та позадержавних фондів фінансування професійної адаптації для зазначеної категорії населення.

5) Роботодавці мають розвивати власні програми, які комплексно включатимуть фізичну і психологічну реабілітацію, правову підтримку, соціальну та професійну адаптацію ветеранів, військовослужбовців та їх сімей, а також спеціальне навчання для членів робочого колективу щодо налагодження комфортної співпраці з такими людьми.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

1) Результат досліджень та аналіз статистичних даних дозволяє стверджувати, що в наслідок воєнної агресії росії проти України очікується велика кількість осіб, які потребуватимуть окрім фізичної та психологічної реабілітації, також соціальної та професійної реінтеграція у цивільне життя.

2) Систематизація науково-практичної інформації дозволила визначити роль територіальних громад у реалізації ветеранської політики, важливість публічного адміністрування питань адаптації ветеранів, військовослужбовців, їх родин та сімей загиблих Захисників і Захисниць до цивільного життя.

3) З метою аналізу проведення ветеранської політики на рівні територіальних громад було досліджено заходи, що реалізуються в Україні, досвід Канади у професійній адаптації ветеранів та запропоновано шляхи удосконалення окремих питань ветеранської політики, що дозволить посилити її ефективність.

4) Запропоновані шляхи забезпечать створення та розвиток рівноправних громад, дозволять комплексно підійти до питань реінтеграції ветеранів у цивільне життя, надання їх психологічної реабілітації, соціальної і професійної адаптації за місцем їхнього проживання.

Література:

1. У Мінветеранів назвали середній вік учасників бойових дій. Сайт Новини LIVE. URL: <https://news.novyny.live/u-minveteraniv-nazvali-serednii-vik-uchasnikiv-boiovikh-dii-300779.html> (дата звернення: 12.01.2026).

2. Офіційний сайт Міністерства у справах ветеранів України. URL: <https://mva.gov.ua/> (дата звернення: 12.01.2026).

3. Потреби ветеранів 2023. Сайт Українського ветеранського фонду. URL: <https://veteranfund.com.ua/analitics/needs-of-veterans-2023/> (дата звернення: 12.01.2026).

4. Професійний стандарт "Фахівець із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб". Наказ Міністерства у справах ветеранів України 10 жовтня 2025 р. № 835. URL: https://register.nqa.gov.ua/uploads/0/832-fahivec_iz_suprovodu_veteraniv_vijni_ta_demobilizovanih_osib_1.pdf (дата звернення: 12.01.2026).

5. Офіційний сайт Пакт Україна. URL: https://pactukraine.org.ua/uk/in_ukraine (дата звернення: 12.01.2026).

6. Офіційний сайт Veterans Affairs Canada. URL: <https://www.veterans.gc.ca/en/education-and-jobs/find-new-job/employers-seeking-hire-veterans#03> (дата звернення: 30.12.2025).

7. National Veterans Employment Strategy. URL: <https://www.veterans.gc.ca/en/about-vac/our-values/service-after-service-national-veterans-employment-strategy/national-veterans-employment-strategy> (дата звернення: 30.12.2025).

8. Career Transition Services. URL: <https://www.veterans.gc.ca/en/about-vac/reports-policies-and-legislation/departmental-reports/privacy-impact-assessment-pia/career-transition-services> (дата звернення: 30.12.2025).

9. Education and Training Benefit. URL: <https://www.veterans.gc.ca/en/education-and-jobs/go-back-school/education-and-training-benefit> (дата звернення: 30.12.2025).

10. Vocational rehabilitation for injured Veterans. URL: <https://www.veterans.gc.ca/en/education-and-jobs/find-new-job/vocational-rehabilitation-injured-veterans> (дата звернення: 30.12.2025).

11. Employers seeking to hire Veterans. URL: <https://www.veterans.gc.ca/en/education-and-jobs/find-new-job/employers-seeking-hire-veterans> (дата звернення: 30.12.2025).

12. Офіційний сайт True Patriot Love Foundation. URL: <https://truepatriotlove.com/> (дата звернення: 30.12.2025).

13. Ontario Training Veterans for In-Demand Careers. URL: <https://news.ontario.ca/en/release/1003812/ontario-training-veterans-for-in-demand-careers> (дата звернення: 30.12.2025).

14. Coding for Veterans. URL: <https://www.codingforveterans.com/home/> (дата звернення: 30.12.2025).

15. Helmets to Hardhats. URL: <https://helmetstohardhats.ca/> (дата звернення: 30.12.2025).

16. Roland Gossage Foundation. URL: <https://www.rolandgossagefoundation.com/soldiersintech> (дата звернення: 30.12.2025).

17. Офіційний сайт Рівненської обласної ради. URL: <https://ror.gov.ua/diyuchi-oblasni-programi> (дата звернення: 10.01.2026).

18. Офіційний сайт Сарненської міської територіальної громади. URL: <https://sarny-rada.gov.ua/dokumenti/gfxcfgcrfghfc/14955-pro-zatverdzhennja-programi-socialnoji-pidtrimki-veteraniv-vijni-vijskovosluzhbovciv-ta-chleniv-jih-simej-na-2025-2027-roki.html> (дата звернення: 10.01.2026).

19. Офіційний сайт Звягельської міської ради. URL: <https://portal.nvrada.gov.ua/pro-zatverdzhennja-kompleksnoyi-programy-pidtrymky-veteraniv-vijny-chleniv-yih-simej-simej-zagyblyh-pomerlyh-zahysnykiv-i-zahysnycz-ukrayiny-ta-deyakih-inshyh-kategorij-osib-uzvyagelskij-miskij-t-2/> (дата звернення: 10.01.2026).

20. Офіційний сайт Львівської міської ради. URL: <https://city-adm.lviv.ua/news/society/social-sphere/299575-yak-lviv-dopomahatyme-zakhysnykam-unastupni-roky-sesiia-zatverdyla-kompleksnu-programu-pidtrymky-voiniv-ta-ikh-rodyn-video> (дата звернення: 10.01.2026).

21. Закон України "Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту" [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text> (дата звернення: 12.01.2026).

22. Конституція України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 11.01.2026).

23. Чи є гендерна рівність у війську: про кількість жінок в армії, однострій по фігурі та стандарти НАТО. Сайт Армія inform. URL: <https://armyinform.com.ua/2024/12/05/chy-ye-genderna-rivnist-u-vijsku-pro-kilkist-zhinok-v-armiyi-odnostrij-po-figuri-ta-standarty-nato/> (дата звернення: 12.01.2026).

24. Доступність та ефективність соціальних пільг та послуг для ветеранів війни: виклики, бар'єри, можливості. Спільне дослідження Rating Group й IOM Ukraine. Сайт Rating Group. URL: <https://www.ratinggroup.ua/news/veteran-socsupport-dec2025> (дата звернення: 12.01.2026).

25. Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг: Постанова КМУ від 1.10.2025 № 1226. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1226-2025-%D0%BF?fbclid=IwY2xjawNivrVleHRuA2FibQlXMAbicmlkETFzY2htcGxkc2RYQ3NGMIQ0AR4QPmvs1r-MQ8tRMOYRC6YNDUhbT9fMhf_2SRVzokCZ8JMbRWmlccUxqum4g_aem_QHv24D3gYvyh5G53Do2s_g#Text (дата звернення: 15.01.2026).

26. Про схвалення методичних рекомендацій щодо надання адміністративних послуг ветеранам війни та особам, на яких поширюється чинність Закону України "Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту": Розпорядження КМУ від 27.02.2024 № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 12.01.2026).

27. Офіційний сайт Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/4048164-v-ukraini-pracevlastuvali-ponad-1800-fahivciv-suprovodu-veteraniv-kalmikova.html> (дата звернення: 12.01.2026).

28. Клімова А.В., Антонова С.Є. Роль територіальних громад у соціальній адаптації ветеранів війни. Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання: збірник матеріалів II Міжнародної наук.-практ. конф. 15 лист. 2024 р. [Електронне видання]. Рівне: НУБГП, 2024. С. 409—411. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/31959/> (дата звернення: 15.01.2026).

29. Куркова К.М., Луценко-Миськів Л.І. Соціальна адаптація військовослужбовців у післявоєнний період. Право та державне управління. 2024. № 1. С. 309—316. DOI <https://doi.org/10.32782/pdu.2024.1.43> (дата звернення: 12.01.2026).

30. Пшик-Ковальська О. О. Замулко І.В., Перун В.І. Виклики та перспективи соціально-професійної адаптації ветеранів в Україні: адміністративні механізми та управлінські рішення. Економіка та суспільство. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-110> (дата звернення: 12.01.2026).

31. Пискун М., Тургенєва А. Адаптація ветеранів війни до цивільного життя як соціально-психологічна проблема. Соціально-освітні домінанти професійної

підготовки фахівців соціальної сфери та інклюзивної освіти: матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (22-23 жовтня 2025 р., м. Запоріжжя): зб. наук. праць / уклад.: К. В. Петровська, А. С. Попова. Запоріжжя: БДПУ, 2025. С. 216—219. URL: <https://dSPACE.bdu.org.ua/handle/123456789/5459> (дата звернення: 12.01.2026).

32. Іщенко Ю.В. Інституційна спроможність органів місцевого самоврядування в питаннях реінтеграції ветеранів у післявоєнний період. Юридичний науковий електронний журнал. 2024. № 11. С. 298—301. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-11/67> (дата звернення: 12.01.2026).

References:

1. The official website of Novyny LIVE (2025), "The Ministry of Veterans Affairs named the average age of combat veterans", available at: <https://news.novyny-live/u-minveteraniv-nazvali-serednii-vik-uchasnikiv-boiovikh-dii-300779.html> (Accessed 12 Jan. 2026).

2. The official website of the Ministry of Veterans Affairs of Ukraine (2026), available at: <https://mva.gov.ua/> (Accessed 12 Jan. 2026).

3. Ukrainian Veteran Foundation (2023), "Needs of veterans 2023", available at: <https://veteranfund.com.ua/analitics/needs-of-veterans-2023/> (Accessed 12 Jan. 2026).

4. Ministry of Veterans Affairs of Ukraine (2025). Order "Professional standard "Specialist in support of war veterans and demobilized persons", available at: https://register.nqa.gov.ua/uploads/0/832-fahivc_iz_suprovodu_veteraniv_vijni_ta_demobilizovanih_osib_1.pdf (Accessed 12 Jan. 2026).

5. The official website of Pact Ukraine (2026), available at: https://pactukraine.org.ua/uk/in_ukraine (Accessed 12 Jan. 2026).

6. The official website of Veterans Affairs Canada (2025), available at: <https://www.veterans.gc.ca/en/education-and-jobs/find-new-job/employers-seeking-hire-veterans#03> (Accessed 30 Dec. 2025).

7. The official website of Veterans Affairs Canada (2025), "National Veterans Employment Strategy", available at: <https://www.veterans.gc.ca/en/about-vac/our-values/service-after-service-national-veterans-employment-strategy/national-veterans-employment-strategy> (Accessed 30 Dec. 2025).

8. The official website of Veterans Affairs Canada (2025), "Career Transition Services", available at: <https://www.veterans.gc.ca/en/about-vac/reports-policies-and-legislation/departamental-reports/privacy-impact-assessment-pia/career-transition-services> (Accessed 30 Dec. 2025).

9. The official website of Veterans Affairs Canada (2025), "Education and Training Benefit", available at: <https://www.veterans.gc.ca/en/education-and-jobs/go-back-school/education-and-training-benefit> (Accessed 30 Dec. 2025).

10. The official website of Veterans Affairs Canada (2025), "Vocational rehabilitation for injured Veterans", available at: <https://www.veterans.gc.ca/en/education-and-jobs/find-new-job/vocational-rehabilitation-injured-veterans> (Accessed 30 Dec. 2025).

11. The official website of Veterans Affairs Canada (2025), "Employers seeking to hire Veterans", available at: <https://www.veterans.gc.ca/en/education-and-jobs/find-new-job/employers-seeking-hire-veterans> (Accessed 30 Dec. 2025).
12. The official website of True Patriot Love Foundation (2025), available at: <https://truepatriotlove.com/> (Accessed 30 Dec. 2025).
13. The official website of Government of Ontario (2023), "Ontario Training Veterans for In-Demand Careers", available at: <https://news.ontario.ca/en/release/1003812/ontario-training-veterans-for-in-demand-careers> (Accessed 30 Dec. 2025).
14. Coding for Veterans (2025), available at: <https://www.codingforveterans.com/home/> (Accessed 30 Dec. 2025).
15. Helmets to Hardhats (2025), available at: <https://helmetstohardhats.ca/> (Accessed 30 Dec. 2025).
16. Roland Gossage Foundation (2025), available at: <https://www.rolandgossagefoundation.com/soldier-sintech> (Accessed 30 Dec. 2025).
17. The official website of Rivne Regional Council (2026), available at: <https://ror.gov.ua/diyuchi-oblasni-programi> (Accessed 10 Jan. 2026).
18. The official website of Sarny City Territorial Community (2024), available at: <https://sarny-rada.gov.ua/dokumenti/gfxcfgfcrfghfc/14955-prozatverdzhennja-programi-socialnoji-pidtrimki-veteraniv-vijni-vijskovosluzhbovciv-ta-chleniv-jih-simej-na-2025-2027-roki.html> (Accessed 10 Jan. 2026).
19. The official website of Zviahel City Council (2024), available at: <https://portal.nvrada.gov.ua/prozatverdzhennja-kompleksnoyi-programy-pidtrymky-veteraniv-vijny-chleniv-yih-simej-simej-zagyblyh-pomerlyh-zahysnykiv-i-zahysnycz-ukrayiny-ta-deyakih-inshyh-kategorij-osib-u-zvyagelskij-miskij-t-2/> (Accessed 10 Jan. 2026).
20. The official website of Lviv City Council (2023), available at: <https://city-adm.lviv.ua/news/society/social-sphere/299575-yak-lviv-dopomahatyme-zakhysnykam-u-nastupni-roky-sesiia-zatverdyla-kompleksnu-prohramu-pidtrymky-voiniv-ta-ikh-rodyn-video> (Accessed 10 Jan. 2026).
21. The Verkhovna Rada of Ukraine (1993). Law of Ukraine "On the status of war veterans, guarantees of their social protection", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text> (Accessed 12 Jan. 2026).
22. The Verkhovna Rada of Ukraine (1996), "Constitution of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 11 Jan. 2026).
23. Armia Inform (2024), "Is there gender equality in the army: about the number of women in the army, form-fitting uniforms and NATO standards", available at: <https://armyinform.com.ua/2024/12/05/chy-ye-gendernarivist-u-vijsku-pro-kilkist-zhinok-v-armiyi-odnostrij-poguri-ta-standarty-nato/> (Accessed 12 Jan. 2026).
24. Rating Group and IOM Ukraine (2025), "Accessibility and effectiveness of social benefits and services for war veterans: challenges, barriers, opportunities", available at: <https://www.ratinggroup.ua/news/veteran-socsupport-dec2025> (Accessed 12 Jan. 2026).
25. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025). Resolution "Some issues of providing administrative services through centers for providing administrative services", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1226-2025-%D0%BF> (Accessed 15 Jan. 2026).
26. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024). Order "On approval of methodological recommendations regarding the provision of administrative services to war veterans and persons covered by the Law of Ukraine "On the status of war veterans, guarantees of their social protection", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2024-%D1%80#Text> (Accessed 12 Jan. 2026).
27. The official website of Ukrinform (2025), "More than 1,800 veteran support specialists were employed in Ukraine", available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/4048164-v-ukraini-pracevlastovali-ponad-1800-fahivciv-suprovodu-veteraniv-kalmikova.html> (Accessed 12 Jan. 2026).
28. Klimova, A.V. and Antonova, S.Ye. (2024), "The role of territorial communities in the social adaptation of war veterans", Zbirnyk materialiv II Mizhnarodnoi nauk.-prakt. konf. Determinanty sotsialno-ekonomichnoho vidnovlennia derzhavy, rehioniv ta subiektiv hospodariuvannia [Collection of materials from the II International Scientific and Practical Conference. Determinants of socio-economic recovery of the state, regions, and economic entities], NUWM, Rivne, Ukraine, pp. 409—411, available at: <https://ep3.nuwm.edu.ua/31959/> (Accessed 15 Jan. 2026).
29. Kurkova, K.M. and Lutsenko-Myskiv, L.I. (2024), "Social adaptation of military personnel in the post-war period", Pravo ta derzhavne upravlinnia, vol. 1, pp. 309—316. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2024.1.43> (Accessed 12 Jan. 2026).
30. Pshyk-Kovalska, O.O., Zamulko, I.V. and Perun, V.I. (2025), "Challenges and prospects of social and professional adaptation of veterans in Ukraine: administrative mechanisms and management solutions", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-110> (Accessed 12 Jan. 2026).
31. Pyskun, M. and Turhenieva, A. (2025), "Adaptation of war veterans to civilian life as a socio-psychological problem", Materialy VII Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi Internet-konferentsii Sotsialno-osvitni dominanty profesiinoi pidhotovky fakhivtsiv sotsialnoi sfery ta inkluzyvnoi osvity [Materials of the VII All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference. Social and educational dominants in the professional training of social workers and inclusive education]:. BSPU, Zaporizhzhia, Ukraine, 22—23 Oct., pp. 216—219, available at: <https://dspace.bdu.org.ua/handle/123456789/5459> (Accessed 12 Jan. 2026).
32. Ishchenko, Yu.V. (2024), "Institutional capacity of local self-government bodies in matters of reintegration of veterans in the post-war period". Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal, vol. 11, pp. 298—301. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-11/67> (Accessed 12 Jan. 2026).

Стаття надійшла до редакції 21.01.2026 р.

Д. П. Баландин,
директор з інновацій ТОВ "Конструкторське бюро "БЕРИЛ"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2996-5611>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.389

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІНСТИТУЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ЗЕД У СФЕРІ ОПК

D. Balandin,
Director of Innovations, Engineering Bureau "BERYL" LLC

ORGANIZATIONAL AND INSTITUTIONAL MECHANISM OF MANAGEMENT
OF FEA ENTITIES IN THE SPHERE OF DEFENSE INDUSTRY

Проведений аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду з оцінки трансформацій в оборонно-промисловому комплексі дозволяє констатувати той факт, що успішність державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) суб'єктів ОПК визначається високим ступенем узгодженості промислової політики, інституційної структури управління та стратегії національної безпеки. Розглянуті етапи еволюції та індикатори розвитку ОПК високорозвинених країн, зокрема перехід до мережецентричних моделей управління, доцільно враховувати щодо сильних і слабких сторін чинного організаційного механізму в Україні для формування ефективного вектора державної політики щодо зміцнення експортного потенціалу та технологічного суверенітету.

Для проведення моніторингу інноваційного розвитку, цифровізації та координації суб'єктів ЗЕД в Україні було створено спеціальну платформу — кластер оборонних технологій "Brave 1", одним із напрямків діяльності якого став інституційний супровід та сталий розвиток діючих виробництв. Вказаний напрям включає значний перелік завдань: розробку інноваційних рішень для оборонного сектора, створення прозорих систем взаємодії між державними регуляторами та приватними виробниками, впровадження високотехнологічних і автономних систем у виробничі цикли ОПК, а також спрощення процедур виходу вітчизняних розробок на міжнародні ринки.

Відповідно до положень, прийнятих на рівні зазначеної вище платформи та Міністерства з питань стратегічних галузей промисловості, організаційна модель ОПК повинна відповідати міжнародним вимогам і стандартам НАТО (STANAG), заснованим на принципах технологічної взаємосумісності, прозорості оборонних закупівель та міжсекторальності управління.

Реформа організаційно-інституційного механізму, заснована на концепції корпоратизації (перетворення ДК "Укроборонпром" у АТ "Українська оборонна промисловість") та локалізації іноземних технологій (Joint Ventures), не тільки мінімізує бар'єри для індустріального зростання, а й сприяє формуванню нової архітектури ЗЕД. Сьогодні у фахових джерелах активно використовується термін "проактивний організаційно-інституційний механізм". За своєю суттю це поняття відображає сучасну трансформацію органів управління від суто контролюючих функцій до функцій стратегічного фасилітатора.

Згідно з сучасними трендами, нова система управління суб'єктами ЗЕД в ОПК України має такі характерні риси:

- децентралізація повноважень щодо здійснення експортно-імпортних операцій (збільшення кількості приватних суб'єктів ЗЕД);
- цифровізація взаємодії з Державною службою експортного контролю України;
- спрямованість на інтерналізацію бойового досвіду (Combat Proven) як головного маркетингового інструменту на зовнішніх ринках;
- орієнтація на масштабну модернізацію виробничих активів через залучення прямих іноземних інвестицій та створення спільних сервісних центрів з іноземними партнерами.

The analysis of foreign and domestic experience in assessing the structural and functional transformations within the defense-industrial complex (DIC) allows us to state the fact that the ultimate success of state regulation regarding the foreign economic activity of defense enterprises is determined by a high degree of coherence between industrial policy, innovative institutional frameworks, and the national security strategy. The considered stages of historical evolution and development indicators of the defense industry in highly developed industrial countries should be carefully taken into account to identify the strengths and weaknesses of current organizational regulation in Ukraine. This is essential for forming a scientifically grounded vector of state policy aimed at the comprehensive development of export potential, ensuring technological sovereignty, and strengthening the competitive advantages of domestic armaments on the global stage.

To monitor innovative development, promote digitalization, and ensure the seamless coordination of defense sector subjects in Ukraine, a specialized institutional platform was established — the defense tech cluster "Brave 1". One of its primary strategic areas of activity is the institutional support and sustainable development of existing production facilities through the integration of private R&D and state-owned manufacturing. This area includes a significant and complex list of tasks: the development of breakthrough innovative solutions, the creation of transparent and effective interaction systems between state regulatory bodies and private manufacturers, the introduction of high-tech autonomous systems into the production cycles of the defense industry, and the radical simplification of procedures for the entry of domestic dual-use technologies into international markets.

According to the strategic provisions adopted at the level of the Ministry for Strategic Industries and the National Security and Defense Council, the organizational model of the Ukrainian defense industry must strictly meet international requirements and NATO standards (STANAG). These standards are based on the fundamental principles of technological interoperability, transparency of defense procurement, and intersectoral management. The ongoing reform, centered on the concept of corporatization of the state concern "Ukroboronprom" and the deep localization of foreign technologies through Joint Ventures, not only minimizes institutional barriers to industrial growth but also actively promotes the formation of a fundamentally new architecture for foreign economic activity.

In accordance with global technological trends, the modern organizational and institutional mechanism has the following distinctive features: a decisive shift towards the decentralization of foreign trade powers, the total digitalization of cooperation with the State Export Control Service of Ukraine, and a strategic orientation towards the internationalization of combat experience (Combat Proven) as a key marketing tool for global expansion. Furthermore, the mechanism focuses on the large-scale modernization of production assets by attracting foreign direct investment (FDI) and establishing joint maintenance and production hubs with leading global defense corporations. This proactive policy ensures the continuous monitoring of the DIC transformation in accordance with the vector set by the concept of long-term strategic partnership with North Atlantic Alliance member states.

Ключові слова: організаційно-інституційний механізм, суб'єкти ЗЕД, оборонно-промисловий комплекс, технологічна взаємосумісність, державне регулювання, Brave 1.

Key words: organizational and institutional mechanism, subjects of foreign economic activity, defense-industrial complex, technological interoperability, state regulation, Brave 1.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

До найбільш значущих ініціатив у сфері реформування організаційного механізму управління оборонними інноваціями на світовому рівні належать: оборонні

ініціативи ЄС (PESCO), інноваційні хаби НАТО (DIANA), а також українська мережа Brave 1. Перехід провідних держав до поетапного впровадження стандартів Industry 4.0 в ОПК визначив посилення ролі держави як стратег-

ічного координатора та інвестора, що підтверджується досвідом США, Франції та Великої Британії. Наприклад, трансформація механізмів управління у Франції (через DGA) була націлена на максимальну підтримку експорту при збереженні жорсткого державного контролю за критичними технологіями.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Як зазначається у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, у країнах ЄС особлива увага приділяється гармонізації національних законодавств із Директивами ЄС щодо оборонних закупівель. Основними інституційними вимогами є прозорість, недискримінаційність та перехід до мережецентричних стандартів безпеки. Положення цих документів ґрунтуються на концепції найкращих доступних технологій (BAT) та принципах спільного оборонного планування, що є критично важливим для інтеграції суб'єктів ЗЕД України до європейського оборонного ринку.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Провести аналіз організаційно-інституційного механізму управління суб'єктами ЗЕД у сфері оборонно-промислового комплексу України, визначити роль ключових державних інституцій у регулюванні експортно-імпорتنних операцій та обґрунтувати напрями його вдосконалення в умовах інтеграції до євроатлантичного безпекового простору.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Посилення геополітичних ризиків та ескалація військової агресії Російської Федерації проти України стали визначальними факторами трансформації глобальних безпекових процесів протягом останнього десятиліття [1]. Масштабне вторгнення 2022 року докорінно змінило архітектуру міжнародних економічних відносин, де політичні та безпекові чинники отримали безумовний пріоритет над економічною доцільністю. У цих умовах, як зазначають вітчизняні дослідники, ефективність функціонування оборонно-промислового комплексу (ОПК) стає базовою умовою збереження державного суверенітету та суб'єктності України на світовій арені [2].

За таких обставин, на тлі зростання викликів та прямих загроз національній безпеці України, актуалізується необхідність розробки та реалізації збалансованого і дієвого комплексу заходів щодо їх нейтралізації. Ці заходи мають бути спрямовані на підвищення ефективності функціонування вітчизняного ОПК, який забезпечує не лише підтримання необхідного рівня обороноздатності, а й розширення участі оборонних підприємств у зовнішньоекономічній діяльності (ЗЕД). Такий підхід дозволяє інтегрувати український ОПК у глобальні ланцюги створення доданої вартості країн-членів НАТО та ЄС, сприяючи інноваційному розвитку та зміцненню конкурентоспроможності вітчизняної продукції на міжнародних ринках озброєння та військової техніки (ОВТ). Особливого значення набуває зовнішньоторговельна діяльність, орієнтована на активізацію торгівлі техно-

логіями та поглиблення науково-технічного співробітництва із західними партнерами [3].

Сучасний склад українського ОПК включає розгалужену мережу науково-дослідних, проектно-конструкторських, випробувальних та виробничих організацій різних форм власності. Вони здійснюють повний цикл — від проектування та розробки до серійного випуску, сервісного обслуговування та утилізації продукції військового призначення.

Український ОПК демонструє стрімку децентралізацію та приватизацію інновацій:

1. домінування приватного сектору: Кількість приватних компаній у сфері ОПК перевищила кількість державних підприємств у понад 4 рази, особливо в сегментах БпЛА та РЕБ;

2. кластерний підхід: Створення оборонного кластеру Brave 1 дозволило інтегрувати цивільні IT-компанії у військово-промисловий сектор;

3. зміна спеціалізації: Якщо раніше пріоритетом був ремонт радянської техніки, то сучасна структура орієнтована на високотехнологічні асиметричні рішення (морські дрони, засоби радіоелектронної боротьби).

Організаційно-інституційний механізм управління суб'єктами ЗЕД у цій сфері базується на чіткій ієрархії державних органів. Ключову роль відіграють:

— Рада національної безпеки і оборони України (РНБО) — координує та контролює діяльність органів виконавчої влади у сфері національної безпеки;

— Кабінет Міністрів України — забезпечує реалізацію державної політики у сфері ЗЕД та функціонування ОПК;

— Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості (Мінстратегпром) — забезпечує формування та реалізацію державної військово-промислової політики;

— Державна служба експортного контролю України (ДСЕКУ) — здійснює безпосереднє державне регулювання та контроль за міжнародними передачами товарів військового та подвійного призначення.

Відповідно до Стратегії національної безпеки України, підприємства ОПК беруть безпосередню участь у захисті стратегічних пріоритетів, забезпечуючи технічну перевагу Сил оборони. Нами розроблено структурно-логічну модель участі ОПК у забезпеченні національної безпеки, яка враховує специфіку відсічі збройної агресії [5].

Попри санкційні обмеження щодо агресора та руйнування логістичних ланцюгів, український ОПК стає локомотивом інновацій. Зокрема, розвиток кластеру Brave 1 продемонстрував стрімке зростання приватного сектору у зовнішньоторговельній діяльності. Автором запропоновано модель інтеграції ОПК в економічну систему України, що базується на стимулюванні експорту високотехнологічної продукції після задоволення внутрішніх потреб фронту [7].

Варто зауважити, що до 2022 року обсяги експорту ОВТ України демонстрували стабільність, проте наразі вектор змістився на імпорту технологій та створення спільних підприємств (Joint Ventures) з провідними світовими концернами (Rheinmetall, BAE Systems тощо). Це дозволяє не лише модернізувати власне виробництво, а й готувати підґрунтя для майбутньої експансії україн-

нських оборонних рішень на ринки ЄС та НАТО. Виробнича діяльність ОПК складає вагомий частку у ВВП країни, а в умовах воєнного стану стала ключовим драйвером машинобудівної галузі [9].

Станом на початок 2024 року Україна демонструє одну з найдинамічніших траєкторій зростання показника потужності армії у світі, що розраховується на основі Global Firepower Index. Проведений порівняльний аналіз індексних значень рівня розвитку збройних сил окремих країн за період з 2021 по 2024 роки свідчить про докорінну зміну безпекового ландшафту в Східній Європі та посилення ролі України як регіонального лідера безпеки.

Україна продемонструвала найбільш стрімкий прогрес серед усіх європейських країн, піднявшись із 25-го місця у 2021 році до 15-го у 2023 році. Незначне коригування позиції у 2024 році (18 місце) пов'язане з виснаженням ресурсів внаслідок інтенсивних бойових дій та методологічними змінами рейтингу, проте Україна стабільно випереджає провідні економіки ЄС, такі як Німеччина та Польща, за сукупним показником військової потужності. З-поміж азійських країн позиції зміцнили Південна Корея та Туреччина, остання стала ключовим партнером України у сфері спільного виробництва БПЛА та морської техніки.

Визначивши рівні розвитку спроможностей збройних сил, звернемося до аналізу асортименту продукції та галузевої структури ОПК України з метою обґрунтування ролі вітчизняного виробництва у забезпеченні цих показників.

У загальному асортименті продукції, що виробляється підприємствами ОПК України після 2022 року, близько 75% складають різні види продукції військового призначення (ПВП), що випускаються в межах виконання державного оборонного замовлення (ДОЗ) та прямих контрактів із Силами оборони. До повномасштабного вторгнення частка експорту була значно вищою, проте на сучасному етапі основний обсяг спрямований на внутрішній ринок. Згідно з аналізом даних SIPRI, Україна входить до лідерів за обсягами імпорту озброєнь, проте одночасно нарощує власну базу виробництва, що за період 2023-2024 рр. забезпечило зростання внутрішнього виробництва боєприпасів та бронетехніки у 3-8 разів залежно від номенклатури [11].

Обсяг виробництва товарів подвійного призначення в сфері ОПК також адаптується до вимог часу.

Все це забезпечує стабільний ріст зовнішнього внеску ОПК у ВВП України. За оцінками експертів, у 2023 році частка оборонного сектору у ВВП зросла до рекордних показників, перетворивши комплекс на один із фундаментів економічного відновлення та ключовий фактор інноваційного розвитку країни.

Проаналізуємо сучасний стан та інституційні трансформації ключових галузей ОПК України, що мають критичне значення для зовнішньоекономічної діяльності та забезпечення національної безпеки.

Ракетно-космічна галузь України історично є інтелектуальним та технологічним ядром вітчизняного ОПК. На сьогодні вона об'єднує близько 40 підприємств, установ та організацій, значна частина яких входить до структури Державного космічного агентства України (ДКАУ) та АТ "Українська оборонна промисловість".

Провідну роль відіграють такі гіганти, як ДП "КБ "Південне" та ДП "ВО Південний машинобудівний завод", навколо яких сформовано потужний науково-виробничий кластер. Загальна чисельність працівників галузі, попри воєнні виклики, становить близько 45 тисяч висококваліфікованих фахівців [12].

Протягом 1990-х та 2000-х років галузь перебувала у стані перманентної кризи через хронічне недофінансування та розрив коопераційних зв'язків. Багато перспективних проектів ("Либідь", "Циклон-4") було призупинено або згорнуто. Проте, на відміну від російської моделі, де галузь залишалася інертною та корумпованою (що підтверджується численними аудитами "Роскосмосу"), український ракетний сектор зміг переорієнтуватися на західні ринки (участь у проектах Antares, Vega) та розробку власного високоточного озброєння [13].

Особливого значення набуває розвиток українського космічного ешелону. Попри відсутність власної потужної орбітальної групи (станом на 2024 рік Україна експлуатує обмежену кількість мікросупутників та активно орендує потужності західних комерційних операторів, таких як ICEYE та Maxar), держава реалізує стратегію інтеграції в систему космічної безпеки НАТО. Це дозволяє Силам оборони України отримувати розвідувальні дані в режимі реального часу, що критично переважає можливості російської орбітальної групи, яка, попри кількісну перевагу (близько 230 апаратів), демонструє низьку ефективність через технологічну відсталість та санкції на мікроелектроніку [11].

Україна впроваджує нову модель корпоративного управління в ОПК. Трансформація ДК "Укроборонпром" в АТ "Українська оборонна промисловість" спрямована саме на мінімізацію корупційних ризиків та залучення прямих іноземних інвестицій у виробництво високотехнологічної зброї.

Сучасний досвід бойових дій підтвердив, що успіх у ЗЕД та на полі бою залежить не від кількості "старих заділів", а від здатності до швидкої імплементації цифрових рішень. Використання Україною мереж Starlink та високоточних ракетних систем вітчизняного виробництва у поєднанні з західними технологіями створює новий стандарт управління ОПК, який вимагає негайного законодавчого закріплення в механізмах державного регулювання ЗЕД.

Таким чином, стратегічним завданням уряду України на період до 2030 року є нарощування власного науково-технологічного потенціалу в космічній сфері, розвиток систем супутникового моніторингу та інтеграція українських ракетних технологій у глобальні ланцюги поставок країн Альянсу.

Наступною є авіабудівна галузь. Відповідно до реєстру суб'єктів ОПК, авіаційна галузь України, яка фактично представляє весь потенціал вітчизняного авіапрому, станом на 2024 рік включає близько 45 ключових наукових, проектно-конструкторських та виробничих організацій (табл. 2.7). У цій сфері безпосередньо задіяно понад 60 тис. фахівців, а з урахуванням суміжних підприємств інших галузей (металургії, хімії, електроніки) — понад 250 тис. осіб працездатного населення країни [7, 13, 15].

Виробничі потужності української авіаційної галузі, зосереджені навколо ДП "Антонов" та АТ "Мотор Січ", мають потенціал для відновлення серійного випуску військово-транспортних літаків та гелікоптерів. Наразі здійснюється програма імпортозаміщення російських комплектуючих на західні аналоги, що дозволяє інтегрувати українські судна у логістичні системи країн НАТО. Частка вітчизняних та спільно вироблених (з партнерами з ЄС та США) повітряних суден у парку Сил оборони України має зрости до 60% до 2027 року.

Продовжуємо аналіз ключових високотехнологічних галузей, що формують організаційно-інституційний механізм ЗЕД України. Особливу роль відіграє енергетичний сектор, який є невід'ємною частиною стратегічної безпеки та економічного суверенітету.

Історія розвитку атомної енергетики в Україні нерозривно пов'язана з формуванням потужної наукової школи та інженерної бази, що заклали підвалини для створення однієї з найбільших енергетичних систем у Європі. Важливим етапом становлення галузі став розвиток видобутку урану та будівництво потужних АЕС, що дозволило Україні увійти до числа держав із повним циклом управління мирним атомом (за виключенням збагачення та захоронення, де наразі відбувається активне впровадження власних технологічних рішень).

Якісними характеристиками атомної енергетики є, по-перше, надзвичайно висока енергощільність палива: 1 кг урану зі збагаченням до 4%, що використовується у ядерному паливі, еквівалентний спалюванню близько 100 тонн кам'яного вугілля або 60 тонн нафти. По-друге, атомна генерація забезпечує стабільність базового навантаження енергосистеми, що є критичним для функціонування оборонних підприємств у режимі 24/7 [12, 17].

У сучасних умовах, на тлі цифрової трансформації та впровадження технологій штучного інтелекту, атомна галузь України проходить етап глибокого інституційного реформування. У 2023 році відбулася корпоратизація ДП "НАЕК "Енергоатом" із перетворенням у акціонерне товариство, 100% акцій якого належать державі. Це створило передумови для реалізації системного підходу до управління активами та залучення міжнародних інвестицій у розвиток нових енергоблоків за американською технологією AP1000.

Загальний склад АЕПК України включає десятки наукових та виробничих об'єктів, де працюють понад 35 тисяч висококваліфікованих фахівців. Виробничу базу на підконтрольній території наразі складають 3 атомні електростанції (Рівненська, Хмельницька та Південно-українська), на яких експлуатується 9 енергоблоків. Сумарна встановлена потужність АЕС України до початку повномасштабного вторгнення (включно із Запорізькою АЕС) становила 13,8 ГВт, що забезпечувало понад 55% усієї електроенергії в країні [16].

Поряд із традиційною атомною енергетикою, Україна активно розвиває сектор відновлювальних джерел. Станом на 2024 рік, попри значні руйнування в південних регіонах, продовжується реалізація проектів вітрової генерації (зокрема Тилігульська ВЕС). Це створює інтегровану енергетичну систему, здатну витримувати екстремальні зовнішні навантаження.

Важливим вектором ЗЕД у цій галузі є повна відмова від російського ядерного палива та перехід на продукцію компанії Westinghouse, що зробило Україну першою країною у світі, яка повністю диверсифікувала постачання для реакторів радянського дизайну ВВЕР. Це не лише посилило енергетичну безпеку, а й відкрило шлях до експорту українського досвіду та технологічних послуг на ринки країн Східної Європи, які також прагнуть позбутися залежності від "Росатома".

У науково-виробничій сфері освоєно випуск компонентів для систем накопичення енергії, тривають роботи в області ядерної медицини, аддитивних технологій та цифрового моделювання активних зон реакторів. Частка інноваційної продукції у структурі доходів галузі постійно зростає, що підтверджує конкурентоспроможність українського інженерного потенціалу.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати аналізу складу та стану вітчизняного ОПК та його системоутворюючих галузей, можна дійти таких висновків:

1. Трансформація моделі: ОПК України успішно долає етап переходу від пострадянської структури до сучасної інноваційної екосистеми, інтегрованої у західний оборонно-промисловий простір.
2. Забезпечення безпеки: Відновлений та модернізований потенціал військової промисловості забезпечує підтримання національної оборони на належному рівні, попри кількісну перевагу агресора.
3. Драйвер ЗЕД: ОПК стає визначальним фактором підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, виступаючи не лише як виробник озброєння, а й як суб'єкт міжнародної технологічної кооперації та обміну передовим досвідом.
4. Економічний мультиплікатор: Розвиток атомної енергетики, авіабудування та суднобудування створює підґрунтя для сталого зростання ВВП та наповнення державного бюджету навіть в умовах глобальних ризиків та торговельних обмежень.

Література:

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року "Про Стратегію національної безпеки України": Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020> (дата звернення: 20.01.2026).
2. Горбулін В. П. Як перемогти Росію у війні майбутнього. Київ: Брайт Букс, 2020. 256 с.
3. Про оборонні закупівлі: Закон України від 17.07.2020 № 808-ІХ. Відомості Верховної Ради України. 2020. № 49. Ст. 443.
4. Добровольський Л. В. Державний фінансовий контроль діяльності суб'єктів оборонно-промислового комплексу України: дис.... канд. екон. наук: 08.00.08. Київ, 2021. 245 с.
5. Резнікова О. О. Стратегічний аналіз безпекового середовища: Україна на фоні глобальних трансформацій. Київ: НІСД, 2023. 352 с.
6. Миргородський В. В. Організаційно-економічний механізм управління державним оборонним замовленням в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. № 41. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-41-65.

7. Yizhak O. Transformation of the Ukrainian Defense-Industrial Complex: Challenges and Opportunities. Strategic Panorama. 2023. Vol. 1. P. 45—58.

8. Офіційний сайт Міністерства з питань стратегічних галузей промисловості України. URL: <https://mspu.gov.ua/> (дата звернення: 20.01.2026).

9. Ukraine Defense Industry Strategy 2030. White Paper of the Ministry for Strategic Industries of Ukraine. Kyiv, 2024. 88 p.

10. Global Firepower Index 2024. Military Strength Ranking. URL: <https://www.globalfirepower.com/countries-listing.php> (дата звернення: 20.01.2026).

11. Trends in International Arms Transfers, 2023. SIPRI Fact Sheet. Stockholm International Peace Research Institute, 2024. URL: <https://www.sipri.org/publications/2024/sipri-fact-sheets/trends-international-arms-transfers-2023> (дата звернення: 20.01.2026).

12. Стратегія розвитку оборонно-промислового комплексу України на період до 2030 року: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14.05.2021 № 477-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/477-2021-p> (дата звернення: 20.01.2026).

13. Промисловість України в умовах війни: аналітична доповідь. Національний інститут стратегічних досліджень. Київ: НІСД, 2024. 92 с.

14. Brave1: Оборонні технології України. Звіт про розвиток інноваційного кластеру за 2023—2024 роки. URL: <https://brave1.gov.ua/uk/> (дата звернення: 20.01.2026).

15. Ukraine's Aerospace and Defense Industry: 2024 Outlook. Deloitte Ukraine Research. Kyiv, 2024. 44 p.

16. Зовнішня торгівля України товарами та послугами у 2023 році: Статистичний збірник. Держстат України. Київ, 2024. 180 с.

References:

1. The President of Ukraine, (2020), Decree "On the National Security Strategy of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020> (available at 20.01.2026).

2. Horbulin, V.P., (2020), Yak peremohty Rosiiu u viini maibutnoho [How to defeat Russia in the war of the future], Bright Books, Kyiv, Ukraine.

3. The Verkhovna Rada of Ukraine, (2020), Law of Ukraine "On Defense Procurement", Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, vol. 49, art. 443.

4. Dobrovolskyi, L.V., (2021), "State financial control of the activities of subjects of the defense-industrial complex of Ukraine", Ph.D. Thesis, Economics: 08.00.08, Kyiv, Ukraine.

5. Reznikova, O.O., (2023), Stratehichnyi analiz bezpekovoho seredovyshcha: Ukraina na foni hlobalnykh transformatsii [Strategic analysis of the security environment: Ukraine against the background of global transformations], NISD, Kyiv, Ukraine.

6. Myrhorodskiyi, V.V., (2022), "Organizational and economic mechanism of state defense order management under martial law", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 41, DOI: 10.32782/2524-0072/2022-41-65.

7. Yizhak, O., (2023), "Transformation of the Ukrainian Defense-Industrial Complex: Challenges and Opportunities", Strategic Panorama, vol. 1, pp. 45—58.

8. Ministry for Strategic Industries of Ukraine, (2026), "Official website", available at: <https://mspu.gov.ua/> (available at 20.01.2026).

9. Ministry for Strategic Industries of Ukraine, (2024), Ukraine Defense Industry Strategy 2030. White Paper, Kyiv, Ukraine.

10. Global Firepower, (2024), "Global Firepower Index 2024. Military Strength Ranking", available at: <https://www.globalfirepower.com/countries-listing.php> (available at 20.01.2026).

11. SIPRI, (2024), "Trends in International Arms Transfers, 2023. SIPRI Fact Sheet", Stockholm International Peace Research Institute, available at: <https://www.sipri.org/publications/2024/sipri-fact-sheets/trends-international-arms-transfers-2023> (available at 20.01.2026).

12. Cabinet of Ministers of Ukraine, (2021), Order "On approval of the Strategy for the development of the defense-industrial complex of Ukraine for the period until 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/477-2021-p> (available at 20.01.2026).

13. NISR, (2024), Promyslovisht Ukrainy v umovakh viiny: analitichna dopovid [Ukraine's industry in war conditions: analytical report], National Institute for Strategic Studies, Kyiv, Ukraine.

14. Brave1, (2024), "Defense technologies of Ukraine. Report on the development of the innovation cluster for 2023—2024", available at: <https://brave1.gov.ua/uk/> (available at 20.01.2026).

15. Deloitte Ukraine, (2024), Ukraine's Aerospace and Defense Industry: 2024 Outlook, Deloitte Research, Kyiv, Ukraine.

16. State Statistics Service of Ukraine, (2024), Zovnishnia torhivlia Ukrainy tovaramy ta posluhamy u 2023 rotsi [Foreign trade of Ukraine in goods and services in 2023: Statistical Yearbook], Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 26.01.2026 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

Н. А. Шпортюк,
к. держ. упр., доцент кафедри менеджменту і права,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1941-8522>

О. В. Кузнецов,
аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-4336-3896>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.395

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕОРІЙ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

N. Shportiuk,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Management and Law, Dnipro State Agrarian and Economic University
O. Kuznietsov,
Postgraduate student of the Department of Management, Public Management
and Administration, Dnipro State Agrarian and Economic University

METHODOLOGY FOR STUDYING CONTEMPORARY THEORIES OF DECENTRALIZATION IN THE CONTEXT OF CIVIL SOCIETY DEVELOPMENT

У статті розглянуто децентралізацію публічної влади як багаторівневий процес перерозподілу повноважень, ресурсів і відповідальності між рівнями публічної влади, що змінює характер взаємодії держави з громадянами та інститутами громадянського суспільства. Наголошено, що у сучасних теоріях акцент зміщується від суто адміністративного розуміння реформи до аналізу соціальних, політичних та інституційних наслідків, що підвищує методологічну складність досліджень і потребує систематизації теоретичних підходів.

Методологічну основу дослідження становлять положення теорії публічного управління, інституційної та неоінституційної теорії, теорії громадянського суспільства й системного підходу; застосовано загальнонаукові методи аналізу та синтезу, індукції й дедукції, а також порівняльний і структурно-логічний аналіз, узагальнення та концептуальне моделювання. Наукова новизна полягає в обґрунтуванні методології аналізу сучасних теорій децентралізації з урахуванням їх пояснювального потенціалу щодо процесів розвитку громадянського суспільства, що створює підґрунтя для систематизації теоретичних моделей і підвищення обґрунтованості досліджень у сфері публічного управління.

Узагальнення результатів підтверджує, що децентралізація є багатовимірним соціально-управлінським процесом і не може бути адекватно пояснена в межах одного підходу; її аналіз потребує поєднання управлінського, політичного та соціального вимірів на основі чітко вибудованої методології. Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованих методологічних положень у наукових дослідженнях, освітньому процесі та підготовці аналітичних матеріалів щодо децентралізації й розвитку громадянського суспільства.

The article addresses decentralization of public power as a complex, multi-dimensional process that goes beyond administrative restructuring and involves profound institutional, political, and social transformations. In contemporary public administration research, decentralization is increasingly interpreted not merely as a redistribution of competences between levels of government, but as a structural change that reshapes relations between the state, local self-government, and civil society. This shift significantly expands the analytical field and necessitates a reconsideration of methodological approaches used to study decentralization, particularly in countries undergoing systemic transformation such as Ukraine.

In the context of democratic transition, European integration, and post-war recovery, decentralization has become a key institutional framework for strengthening local governance, enhancing public participation, and fostering the development of civil society. At the same time, the diversity of theoretical interpretations of decentralization — ranging from classical administrative and fiscal theories to institutional, neo-institutional, governance-based, and participatory approaches — complicates the formation of a coherent research methodology. This fragmentation often leads to selective or partial interpretations of decentralization processes, limiting the explanatory capacity of empirical studies and reducing their applicability for public policy design.

The purpose of this article is to substantiate a comprehensive methodology for studying contemporary theories of decentralization in the context of civil society development. To achieve this purpose, the article pursues several objectives: (1) to systematize modern theoretical approaches to decentralization within public administration and related disciplines; (2) to analyze how civil society development is conceptualized within these theories; (3) to identify methodological tools suitable for integrated analysis of decentralization and civil society interactions; and (4) to determine methodological limitations and directions for further research.

The methodological framework of the study is grounded in the theory of public administration, institutional and neo-institutional theory, civil society theory, and systems theory. The research employs general scientific methods of analysis and synthesis, induction and deduction, as well as comparative analysis, structural-logical modeling, and theoretical generalization. These methods make it possible to identify the internal logic of contemporary decentralization theories, to compare their explanatory assumptions, and to assess their analytical relevance for studying civil society development at the local and regional levels.

The article demonstrates that classical administrative and fiscal theories of decentralization primarily focus on efficiency, optimization of public service delivery, and resource allocation, often overlooking the social dimension of governance. While these approaches remain important for analyzing functional and financial aspects of decentralization, they provide limited insight into the dynamics of civic engagement, public participation, and the formation of local democratic institutions. As a result, their methodological potential is insufficient for comprehensive analysis of decentralization as a catalyst for civil society development.

Institutional and neo-institutional theories significantly expand the analytical scope by emphasizing formal and informal rules, norms, and incentives that shape interactions between public authorities and societal actors. Within this framework, decentralization is viewed as a process of institutional reconfiguration that creates new opportunities for civic participation, accountability, and collective action at the local level. The article highlights that these theories allow for a more nuanced understanding of how decentralization influences civil society development through institutional design, legal frameworks, and governance arrangements.

Governance-oriented and participatory approaches further deepen the analysis by conceptualizing decentralization as a shift from hierarchical state control to network-based governance involving multiple stakeholders. From this perspective, civil society is not merely an external actor responding to decentralization reforms, but an integral component of decentralized governance systems. The article argues that these approaches are particularly relevant for studying contemporary decentralization in Ukraine, where local communities increasingly act as co-producers of public policies and services.

At the same time, the article identifies methodological challenges associated with governance and participatory theories, including difficulties in operationalizing key concepts, measuring levels of civic engagement, and distinguishing causal relationships between decentralization and civil society outcomes. These limitations underscore the need for a balanced methodological approach that combines normative, institutional, and empirical perspectives.

The scientific novelty of the study lies in the justification of an integrated methodological framework for analyzing contemporary theories of decentralization with explicit consideration of their explanatory potential regarding civil society development. Unlike fragmented approaches that focus on isolated aspects of decentralization, the proposed methodology emphasizes the interdependence of administrative, institutional, and social dimensions. This enables a more comprehensive interpretation of decentralization processes and enhances the analytical consistency of research in public administration.

The article concludes that decentralization should be understood as a multi-level and multi-actor transformation process that cannot be adequately explained within a single theoretical paradigm. Effective analysis requires methodological pluralism grounded in a coherent conceptual framework. The integration of institutional, governance-based, and civil society-oriented approaches provides a robust methodological basis for studying decentralization in transitional and post-conflict contexts.

The practical significance of the research lies in its applicability to academic studies, educational programs in public administration, and the development of analytical and policy-oriented documents related to decentralization and civil society development. The proposed methodological framework can be used to design empirical research, assess decentralization reforms, and formulate evidence-based recommendations for strengthening local democracy and civic engagement.

Future research directions include empirical testing of the proposed methodology at the level of territorial communities, comparative analysis of decentralization models in different institutional contexts, and the examination of post-war reconstruction processes through the lens of decentralized governance and civil society participation.

Ключові слова: децентралізація; публічна влада; публічне управління; громадянське суспільство; сучасні теорії; інституційний підхід; неоінституційний підхід; системний підхід; методологія дослідження.

Key words: decentralization; public power; public administration; civil society; contemporary theories; institutional theory; neo-institutionalism; governance; participatory approaches; research methodology.

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

Сучасні процеси децентралізації публічної влади є одним із ключових напрямів трансформації системи управління та розвитку громадянського суспільства. У науковому дискурсі децентралізація розглядається як складний багаторівневий процес перерозподілу владних повноважень, ресурсів і відповідальності між рівнями публічної влади, що впливає не лише на організацію управління, а й на характер взаємодії держави з громадянами та громадськими інститутами. За таких умов децентралізація виходить за межі суто адміністративної реформи й набуває ознак системної соціально-управлінської трансформації.

Розвиток громадянського суспільства у цьому контексті дедалі частіше трактується як результат зміни інституційних умов участі громадян у прийнятті управлінських рішень, формування нових механізмів підзвітності влади та посилення ролі місцевих спільнот. Саме тому в сучасних теоріях децентралізації акцент зміщується з формального перерозподілу повноважень на аналіз соціальних, політичних і інституційних наслідків цього процесу. Це зумовлює зростання методологічної складності досліджень, оскільки децентралізація та громадянське суспільство постають як взаємопов'язані, але не тотожні аналітичні категорії.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз наукових джерел свідчить, що сучасні теорії децентралізації формуються в межах різних наукових традицій і концептуальних підходів. Інституційні, неоінституційні, політико-адміністративні, мережеві та учасницькі теорії пропонують відмінні інтерпретації ролі децентралізації у розвитку громадянського суспільства. Водночас у значній частині досліджень увага зосереджується на емпіричних результатах реформ або на порівняльному аналізі моделей децентралізації, тоді як методологічні засади аналізу самих теорій залишаються недостатньо систематизованими. Це ускладнює узагальнення наукових висновків і створює ризик фрагментарного використання теоретичних положень у дослідженнях публічного управління.

Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах трансформаційних суспільств, де децентралізація супроводжується одночасними змінами інституційної архітектури, політичної культури та практик громадянської участі. У таких умовах застосування універсальних теоретичних моделей без належного методологічного обґрунтування обмежує пояснювальний потенціал досліджень. Відсутність чітко визначеної методології аналізу сучасних теорій децентралізації ускладнює виявлення їх аналітичних можливостей щодо дослідження розвитку громадянського суспільства та знижує прикладну цінність отриманих результатів.

У зв'язку з цим виникає потреба у формуванні цілісної методології дослідження сучасних теорій децентралізації, яка б дозволила системно проаналізувати їх концептуальні засади, методологічні припущення та межі застосування у контексті розвитку громадянського суспільства. Методологічний вимір у цьому випадку визначає не лише вибір методів дослідження, а й логіку інтерпретації теоретичних моделей, рівень абстракції аналізу та можливість інтеграції міждисциплінарних підходів. Такий підхід відповідає сучасним вимогам до наукових досліджень у сфері публічного управління та узгоджується з методологічною традицією системного аналізу управлінських процесів.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування методології дослідження сучасних теорій децентралізації в контексті розвитку громадянського суспільства. Для досягнення поставленої мети у статті передбачається розв'язання таких завдань: узагальнити основні підходи до теоретичного осмислення процесу децентралізації; проаналізувати особливості інтерпретації розвитку громадянського суспільства в межах сучасних теорій децентралізації; визначити методологічні підходи та методи дослідження, придатні для аналізу зазначених теорій; окреслити методологічні обмеження та перспективи подальших наукових досліджень у цій сфері.

Об'єктом дослідження є процес децентралізації публічної влади як складова трансформації системи публічного управління.

Предметом дослідження є методологічні підходи до аналізу сучасних теорій децентралізації в контексті розвитку громадянського суспільства.

Методологічною основою дослідження слугують положення теорії публічного управління, інституційної теорії, теорії громадянського суспільства та системного підходу. У процесі дослідження застосовуються загальнонаукові методи аналізу й синтезу, індукції та дедукції, а також спеціальні методи теоретичного аналізу, зокрема порівняльний і структурно-логічний аналіз, узагальнення та концептуальне моделювання. Застосування міждисциплінарного підходу дозволяє забезпечити комплексність дослідження та врахувати взаємозв'язок управлінських і соціальних процесів.

Наукова новизна статті полягає в обґрунтуванні методології дослідження сучасних теорій децентралізації з урахуванням їх аналітичного потенціалу щодо пояснення процесів розвитку громадянського суспільства. Запропонований підхід створює методологічне підґрунтя для систематизації теоретичних моделей децентралізації та підвищує обґрунтованість наукових досліджень у сфері публічного управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання сформульованих методологічних положень у наукових дослідженнях, освітньому процесі та при розробленні аналітичних матеріалів у сфері децентралізації та розвитку громадянського суспільства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Децентралізація як об'єкт наукового дослідження має складну теоретичну природу, що зумовлено її міждисциплінарним характером і багатовимірністю про-

явів у системі публічного управління. У науковій літературі децентралізація не зводиться до технічного перерозподілу повноважень між рівнями влади, а розглядається як процес глибинної трансформації управлінських відносин, інституційних структур і соціальних практик. Саме це обумовлює необхідність чіткого теоретичного окреслення децентралізації як самостійної категорії аналізу.

Перші теоретичні уявлення про децентралізацію формувалися в межах класичної теорії державного управління, де вона розглядалася переважно як інструмент підвищення адміністративної ефективності. У цій логіці децентралізація трактувалася як засіб оптимізації управлінських рішень шляхом наближення влади до об'єкта управління. Такий підхід акцентував увагу на організаційних і процедурних аспектах управління, залишаючи поза фокусом соціальні наслідки децентралізаційних процесів. Теоретична обмеженість цього підходу зумовила подальше розширення дослідницького поля [1; 3].

Подальший розвиток теорії децентралізації відбувався у контексті політичної науки, де децентралізація почала розглядатися як складова демократичного врядування. У межах цього підходу вона пов'язувалася з ідеями політичної участі, підзвітності влади та легітимності управлінських рішень. Децентралізація набула значення механізму демократизації, що сприяє розширенню можливостей громадян впливати на процеси прийняття рішень. Водночас у таких теоретичних моделях децентралізація часто розглядалася нормативно, як бажаний стан, що не завжди дозволяло адекватно пояснити суперечливі результати її практичної реалізації.

Інституційна теорія суттєво розширила теоретичне осмислення децентралізації, зосередивши увагу на правилах, нормах і організаційних структурах, які формують рамки управлінської діяльності. У цьому контексті децентралізація постає як інституційна трансформація, що змінює баланс влади між різними рівнями управління та створює нові умови для взаємодії держави і суспільства. Теоретична цінність інституційного підходу полягає у можливості аналізу стабільних структурних змін, однак його зосередженість на формальних інститутах обмежує розуміння динаміки соціальних процесів.

Суттєвим етапом розвитку теоретичних засад дослідження децентралізації стало формування неінституційних підходів, які інтегрують аналіз формальних і неформальних інститутів. У межах цих теорій децентралізація розглядається як процес взаємодії акторів, інтереси та поведінка яких визначають реальний зміст управлінських реформ. Такий підхід дозволяє врахувати соціальні та культурні чинники, що впливають на функціонування децентралізованих систем, і створює теоретичні передумови для аналізу розвитку громадянського суспільства.

Окремого значення в теоретичному осмисленні децентралізації набуває системний підхід, у межах якого децентралізація розглядається як елемент складної відкритої системи публічного управління. Згідно з цим підходом, зміни в розподілі повноважень спричиняють ланцюгові ефекти в інституційній, організаційній та соціальній сферах. Теоретичний потенціал системного підходу полягає у можливості аналізу взаємозв'язків між управлінськими рішеннями та соціальними наслідками, що є принципово важливим для дослідження розвитку громадянського суспільства.

Таким чином, у сучасній теорії децентралізація постає як багатовимірне явище, що поєднує управлінський, політичний та соціальний виміри. Її теоретичне осмислення потребує відмови від редукціоністських підходів і переходу до комплексного аналізу, який враховує інституційні умови, поведінку акторів і соціальні ефекти управлінських трансформацій. Саме на цьому теоретичному підґрунті стає можливим подальший аналіз сучасних теорій децентралізації та їхнього пояснювального потенціалу щодо розвитку громадянського суспільства.

Сучасний етап розвитку теорії децентралізації характеризується значним концептуальним різноманіттям, що відображає складність самого процесу децентралізаційних трансформацій. На відміну від ранніх підходів, у яких децентралізація розглядалася переважно як управлінський інструмент або адміністративна технологія, сучасні теорії пропонують багатовекторні пояснювальні моделі, орієнтовані на аналіз інституційних, політичних і соціальних наслідків перерозподілу владних повноважень. Це зумовлює необхідність системного аналізу теоретичних підходів з урахуванням логіки їх побудови та методологічних припущень.

Інституційні теорії децентралізації залишаються одними з найбільш поширених у науковому дискурсі. У межах цих теорій децентралізація трактується як процес трансформації формальних правил і організаційних структур, що визначають взаємодію між рівнями публічної влади. Основна увага приділяється нормативно-правовому закріпленню повноважень, фінансовій автономії та механізмам підзвітності. Логіка пояснення ґрунтується на припущенні, що зміна інституційних рамок автоматично створює передумови для підвищення ефективності управління та активізації громадянської участі. Водночас така логіка не завжди дозволяє пояснити відмінності у результатах децентралізаційних реформ у формально подібних інституційних умовах.

Неоінституційні теорії децентралізації пропонують більш гнучку пояснювальну модель, акцентуючи увагу на взаємодії формальних і неформальних інститутів. У межах цих теорій децентралізація розглядається як процес, результативність якого залежить від поведінки акторів, їхніх інтересів, стратегій та рівня довіри. Логіка пояснення базується на тому, що формальні правила не є самодостатніми, а їх дія опосередковується соціальними практиками. Це дозволяє глибше проаналізувати реальний вплив децентралізації на розвиток громадянського суспільства, проте водночас ускладнює формування універсальних теоретичних узагальнень.

Політико-адміністративні теорії децентралізації зосереджуються на перерозподілі владних ресурсів і відповідальності між центром та субнаціональними рівнями. У цих теоріях децентралізація розглядається як інструмент підвищення якості публічного управління, ефективності надання публічних послуг і демократичної легітимності влади. Логіка пояснення ґрунтується на припущенні, що наближення влади до громадян створює умови для кращого врахування місцевих потреб. Разом із тим ці теорії часто зосереджуються на формальних аспектах управління, приділяючи недостатню увагу соціальним механізмам розвитку громадянського суспільства [4].

Значного розвитку в останні десятиліття набули мережеві теорії децентралізації, які розглядають управлін-

ня як систему горизонтальних взаємодій між різними суб'єктами. У межах цих теорій децентралізація тлумачиться як передумова формування управлінських мереж, у яких органи влади, громадські організації та місцеві спільноти спільно виробляють управлінські рішення. Логіка пояснення базується на ідеї, що ефективність управління визначається не ієрархічною підпорядкованістю, а здатністю до координації та співпраці. Такі теорії дозволяють по-новому осмислити роль громадянського суспільства, однак потребують складного методологічного інструментарію для емпіричної перевірки.

Учасницькі теорії децентралізації фокусуються на безпосередній участі громадян у процесах прийняття рішень на місцевому рівні. У цих теоріях децентралізація розглядається як інституційна умова розвитку практик громадянської участі, самоорганізації та колективної дії. Логіка пояснення ґрунтується на припущенні, що розширення повноважень місцевого рівня сприяє активізації громадян і формуванню соціального капіталу. Водночас учасницькі теорії часто спираються на аналіз локальних кейсів, що обмежує можливості узагальнення результатів.

Таким чином, сучасні теорії децентралізації відрізняються як за предметом аналізу, так і за логікою пояснення процесів розвитку громадянського суспільства. Жодна з них не забезпечує вичерпного пояснення всіх аспектів децентралізації, що зумовлює необхідність їх методологічного зіставлення та комплексного використання. Усвідомлення концептуального різноманіття сучасних теорій децентралізації створює передумови для подальшого аналізу того, яким чином у межах цих теорій інтерпретується розвиток громадянського суспільства, що і становить логічний перехід до наступного пункту дослідження.

У сучасних теоріях децентралізації розвиток громадянського суспільства посідає особливе місце, оскільки саме через цю категорію розкривається соціальний вимір децентралізаційних трансформацій. На відміну від управлінських і політико-адміністративних підходів, у яких основна увага зосереджується на перерозподілі повноважень і ресурсів, аналіз громадянського суспільства дозволяє оцінити глибину та сталість змін, що відбуваються внаслідок децентралізації. У цьому контексті громадянське суспільство постає не як зовнішній елемент управлінської системи, а як активний учасник процесів публічного врядування.

У межах інституційних теорій децентралізації розвиток громадянського суспільства здебільшого розглядається як похідний результат інституційних змін. Логіка таких підходів ґрунтується на припущенні, що створення формальних механізмів участі, підзвітності та прозорості автоматично стимулює громадянську активність. Громадянське суспільство в цій перспективі інтерпретується як сукупність організованих форм участі, функціонування яких залежить від якості нормативно-правового середовища. Водночас емпіричні дослідження демонструють, що наявність інституційних механізмів не завжди трансформується у реальну участь громадян, що виявляє обмеженість виключно інституційного пояснення.

Неоінституційні теорії пропонують більш складну інтерпретацію взаємозв'язку між децентралізацією та розвитком громадянського суспільства. У межах цих підходів громадянське суспільство розглядається як середовище формування неформальних норм, практик

взаємодії та довіри, які опосередковують вплив децентралізації на соціальні процеси. Децентралізація створює нові можливості для громадянської участі, однак реальний рівень активності визначається соціальним капіталом, історією взаємодії між владою і громадянами та домінуючими культурними установками. Такий підхід дозволяє пояснити відмінності у розвитку громадянського суспільства за формально однакових децентралізаційних умов.

У політико-адміністративних теоріях децентралізації громадянське суспільство переважно розглядається крізь призму політичної участі та контролю за діяльністю органів влади. У цій логіці децентралізація сприяє розширенню можливостей громадян впливати на ухвалення рішень через вибори, консультаційні механізми та інструменти громадського контролю. Розвиток громадянського суспільства ототожнюється з підвищенням рівня залученості громадян до формальних політичних процесів. Водночас таке трактування часто звужує розуміння громадянського суспільства, не враховуючи неформальні форми самоорганізації та горизонтальної взаємодії [6].

Мережеві теорії децентралізації пропонують іншу оптику аналізу, у якій громадянське суспільство розглядається як невід'ємний елемент системи публічного управління. У цих теоріях децентралізація створює умови для формування горизонтальних зв'язків між органами влади, громадськими організаціями та локальними спільнотами. Громадянське суспільство інтерпретується як простір кооперації, у межах якого виробляються спільні управлінські рішення. Такий підхід дозволяє вийти за межі ієрархічного розуміння влади, однак потребує складних методологічних інструментів для аналізу неформальних мереж і взаємодій.

Учасницькі теорії децентралізації фокусуються на безпосередній участі громадян у процесах місцевого врядування. У межах цих підходів громадянське суспільство розглядається як сукупність практик участі, що реалізуються через громадські ініціативи, локальні проєкти та механізми співуправління. Децентралізація створює інституційні умови для такої участі, однак її ефективність залежить від здатності громадян до самоорганізації та рівня довіри в межах локальних спільнот. Учасницькі теорії дозволяють глибше проаналізувати мотиваційні аспекти громадянської активності, але водночас обмежені у можливостях узагальнення результатів.

Таким чином, у сучасних теоріях децентралізації розвиток громадянського суспільства постає як багатовимірний процес, що не може бути пояснений у межах одного теоретичного підходу. Інституційні, неоінституційні, політико-адміністративні, мережеві та учасницькі теорії пропонують різні інтерпретації ролі громадянського суспільства, кожна з яких акцентує увагу на окремих аспектах взаємодії між владою і громадянами. Усвідомлення цих відмінностей є необхідною передумовою для подальшого методологічного аналізу теорій децентралізації та вибору адекватних підходів до їх дослідження, що логічно зумовлює перехід до наступного пункту статті.

Дослідження сучасних теорій децентралізації в контексті розвитку громадянського суспільства потребує чітко вибудованої методологічної рамки, оскільки об'єкт аналізу має багатовимірний і міждисциплінарний характер. Різноманіття теоретичних підходів до осмислення децентралізації зумовлює необхідність не лише опису

їх змісту, а й методологічного аналізу логіки їх побудови, рівня абстракції та пояснювальних механізмів. У цьому контексті методологія дослідження виконує функцію інструмента впорядкування теоретичного різноманіття та забезпечення аналітичної цілісності.

Базовим методологічним підходом до аналізу сучасних теорій децентралізації є системний підхід, який дозволяє розглядати децентралізацію як елемент складної відкритої системи публічного управління. У межах системного підходу теорії децентралізації аналізуються не ізольовано, а у взаємозв'язку з ширшим соціальним і інституційним середовищем. Це створює можливість виявлення того, яким чином різні теоретичні моделі інтерпретують взаємодію між управлінськими рішеннями та розвитком громадянського суспільства. Системний підхід забезпечує перехід від фрагментарного аналізу окремих концепцій до цілісного бачення децентралізації як соціально-управлінського процесу [7].

Важливу роль у методології дослідження відіграє структурно-логічний підхід, спрямований на аналіз внутрішньої побудови теорій децентралізації. Його застосування дозволяє виявити ключові категорії, базові припущення та логіку аргументації, які лежать в основі різних теоретичних моделей. У контексті розвитку громадянського суспільства структурно-логічний аналіз дає змогу простежити, яким чином теорії пояснюють механізми громадянської участі, формування соціального капіталу та підзвітності влади. Це особливо важливо для уникнення еkleктичного поєднання теоретичних положень без належного методологічного обґрунтування.

Порівняльний підхід є невід'ємним елементом методології аналізу сучасних теорій децентралізації. Він дозволяє зіставляти різні теоретичні моделі за чітко визначеними критеріями, зокрема за одиницею аналізу, механізмами впливу на громадянське суспільство та рівнем абстракції. Порівняльний аналіз створює можливість не лише ідентифікувати відмінності між теоріями, а й оцінити їх аналітичні можливості та межі застосування. Саме в межах порівняльного підходу доцільно здійснювати систематизацію сучасних теорій децентралізації з позицій їх методологічної релевантності.

Для узагальнення методологічних характеристик сучасних теорій децентралізації та їх пояснювального потенціалу щодо розвитку громадянського суспільства доцільно застосувати методологічну матрицю аналізу, подану в таблиці 1.

Подана таблиця демонструє, що кожен теоретичний підхід акцентує увагу на різних аспектах взаємозв'язку між децентралізацією та розвитком громадянського суспільства. Це підтверджує неможливість використання єдиної універсальної теорії для аналізу всього спектра децентралізаційних процесів. Водночас методологічна матриця дозволяє ідентифікувати аналітичні можливості кожного підходу та визначити умови їх доцільного застосування.

Окремого значення у методології дослідження набуває міждисциплінарний підхід, який забезпечує інтеграцію інструментарію публічного управління, політичної науки та соціології. Такий підхід є принципово важливим для аналізу розвитку громадянського суспільства, оскільки дозволяє врахувати не лише управлінські, а й соціальні механізми децентралізаційних трансфор-

мацій. Разом із тим міждисциплінарність вимагає чіткого методологічного контролю, щоб уникнути розмитості аналітичних меж.

Методологічно обґрунтованим у цьому контексті є застосування принципу методологічного плюралізму, який передбачає поєднання різних підходів за умови їх концептуальної узгодженості. Поєднання системного, порівняльного та міждисциплінарного підходів дозволяє компенсувати обмеження окремих теорій і забезпечити більш повне розуміння процесів розвитку громадянського суспільства в умовах децентралізації.

Таким чином, методологія дослідження сучасних теорій децентралізації ґрунтується на комплексному поєднанні підходів, що забезпечують цілісність аналізу та коректність інтерпретації результатів. Запропонована методологічна рамка створює підґрунтя для подальшого аналізу методологічних обмежень і аналітичних можливостей сучасних теорій децентралізації, що логічно зумовлює перехід до заключного пункту основного тексту.

Аналіз сучасних теорій децентралізації в контексті розвитку громадянського суспільства неминуче пов'язаний із виявленням методологічних обмежень, притаманних кожному теоретичному підходу. Ці обмеження зумовлені як рівнем абстракції теорій, так і специфікою соціально-інституційних контекстів, у яких вони формувалися. Усвідомлення таких обмежень є необхідною передумовою коректного використання теоретичних моделей у наукових дослідженнях і дозволяє уникнути спрощених або нормативно забарвлених інтерпретацій децентралізаційних процесів [9].

Одним із ключових методологічних обмежень інституційних теорій децентралізації є їхня зосередженість на формальних правилах і організаційних структурах. У межах цих підходів розвиток громадянського суспільства часто інтерпретується як автоматичний наслідок запровадження відповідних інституційних механізмів участі та підзвітності. Така логіка не враховує роль неформальних практик, рівень довіри між владою та громадянами, а також соціокультурні чинники, що визначають реальну залученість громадян. У результаті пояснювальний потенціал інституційних теорій виявляється обмеженим у ситуаціях, коли формальні інститути існують, але не наповнюються реальним соціальним змістом.

Неоінституційні теорії, попри їх ширший аналітичний горизонт, також мають низку методологічних обмежень. Основна проблема полягає у складності операціоналізації неформальних інститутів, таких як довіра, норми взаємодії або соціальний капітал. Висока контекстуальна залежність цих категорій ускладнює порівняльний аналіз і знижує можливості узагальнення результатів досліджень. Крім того, зосередженість на поведінкових аспектах може призводити до недооцін-

Таблиця 1. Методологічна матриця аналізу сучасних теорій децентралізації в контексті розвитку громадянського суспільства

Теоретичний підхід	Одиниця аналізу	Ключовий механізм впливу на громадянське суспільство	Методологічна орієнтація	Основні обмеження
Інституційний	Формальні інститути, правила	Створення формальних механізмів участі та підзвітності	Інституційний та нормативний аналіз	Ігнорування неформальних практик
Неоінституційний	Актори, формальні й неформальні інститути	Вплив неформальних норм, довіри та стимулів	Якісний аналіз, кейс-стаді	Висока контекстуальна залежність
Політико-адміністративний	Рівні влади, повноваження	Наближення влади до громадян, політичний контроль	Аналіз управлінських моделей	Обмежений соціальний вимір
Мережевий	Взаємодії та партнерства	Горизонтальна координація і	Мережевий та міждисциплінарний аналіз	Складність емпіричного вимірювання
Учасницький	Практики участі, Локальні спільноти	Самоорганізація та Громадянська мобілізація	Якісні польові методи	Обмежені можливості узагальнення

ки ролі структурних чинників, що формують рамки децентралізаційних процесів.

Методологічні обмеження політико-адміністративних теорій децентралізації пов'язані з їх нормативною спрямованістю. У багатьох випадках децентралізація розглядається як апіорно позитивний процес, що сприяє підвищенню ефективності управління та демократичної легітимності. Такий підхід зменшує увагу до можливих негативних наслідків децентралізації, зокрема фрагментації управління, посилення локальних еліт або нерівномірного розвитку громадянського суспільства. Методологічно це обмежує здатність теорій пояснювати суперечливі результати децентралізаційних реформ.

Мережеві теорії децентралізації, хоча й відкривають нові можливості для аналізу горизонтальних взаємодій, стикаються з проблемами емпіричного вимірювання мережевих процесів. Складність фіксації неформальних зв'язків і динамічних взаємодій між акторами ускладнює побудову узагальнених моделей розвитку громадянського суспільства. Крім того, мережевий підхід часто має описовий характер, що знижує його здатність до виявлення причинно-наслідкових зв'язків.

Учасницькі теорії децентралізації зосереджуються на локальних практиках громадянської активності, що дозволяє глибоко аналізувати конкретні кейси, але водночас обмежує можливості теоретичного узагальнення. Орієнтація на мікрорівень і локальний контекст ускладнює перенесення отриманих висновків на ширші соціальні системи. Це вимагає особливої обережності при інтерпретації результатів і чіткого окреслення меж застосування таких теорій.

Для систематизації методологічних обмежень і водночас виявлення аналітичних можливостей сучасних теорій децентралізації доцільно узагальнити їх у вигляді аналітичної таблиці, що відображає співвідношення між теоретичними підходами, рівнем аналізу та можливос-

Таблиця 2. Методологічні обмеження та аналітичні можливості сучасних теорій децентралізації

Теоретичний підхід	Рівень аналізу	Ключові аналітичні можливості	Основні методологічні обмеження
Інституційний	макрорівень	аналіз формальних умов розвитку громадянського суспільства	ігнорування неформальних практик
Неоінституційний	мезо- та мікрорівні	пояснення поведінки акторів і ролі довіри	висока контекстуальна залежність
Політико-адміністративний	макро- та мезорівні	оцінка демократичної підзвітності та ефективності	нормативізм, обмежений соціальний аналіз
Мережевий	мезорівень	аналіз горизонтальної взаємодії та співуправління	складність емпіричного вимірювання
Участницький	мікрорівень	глибокий аналіз практик громадянської участі	обмежені можливості узагальнення

тями дослідження розвитку громадянського суспільства.

Подана таблиця демонструє, що кожен теоретичний підхід має власний аналітичний потенціал, який реалізується на різних рівнях дослідження. Це свідчить про доцільність застосування комплексної методології, що поєднує кілька підходів залежно від дослідницьких завдань. Такий підхід дозволяє компенсувати обмеження окремих теорій і забезпечити більш повне розуміння процесів розвитку громадянського суспільства в умовах децентралізації.

Аналітичні можливості сучасних теорій децентралізації значною мірою визначаються здатністю дослідника коректно поєднувати різні методологічні перспективи. Поєднання системного, порівняльного та міждисциплінарного підходів створює умови для формування узгодженої дослідницької логіки, у межах якої децентралізація розглядається як багатовимірний соціально-управлінський процес. Це дозволяє не лише описувати інституційні зміни, а й аналізувати їхній вплив на практики громадянської участі, формування соціального капіталу та підзвітності влади [10].

Таким чином, методологічні обмеження сучасних теорій децентралізації не слід розглядати як їх недолік, а як об'єктивну характеристику наукового пізнання складних соціальних процесів. Їх усвідомлення створює підґрунтя для більш виваженого використання теоретичних моделей і формування комплексних дослідницьких підходів, що забезпечують глибше розуміння розвитку громадянського суспільства в умовах децентралізації. Це логічно підводить до формулювання узагальнених висновків статті.

ВИСНОВКИ

У статті здійснено комплексний теоретико-методологічний аналіз сучасних теорій дослідження процесу децентралізації в контексті розвитку громадянського суспільства. Проведене дослідження підтвердило, що децентралізація є багатовимірним соціально-управлінським процесом, який не може бути адекватно пояс-

нений у межах одного теоретичного підходу. Її осмислення потребує поєднання управлінського, політичного та соціального вимірів, що зумовлює необхідність чітко вибудованої методології аналізу.

У ході дослідження встановлено, що теоретичні засади вивчення децентралізації еволюціонували від адміністративно-інструментального розуміння до комплексних концепцій, орієнтованих на аналіз інституційних трансформацій і соціальних наслідків перерозподілу владних повноважень. Сучасні теорії децентралізації відображають різні логіки пояснення цього процесу, що проявляється у відмінностях предмета аналізу, рівня абстракції та трактування ролі громадянського суспільства.

Обґрунтовано, що інституційні, неоінституційні, політико-адміністративні, мережеві та участницькі теорії пропонують різні інтерпретації взаємозв'язку між децентралізацією та розвитком громадянського суспіль-

ства. У межах одних підходів громадянське суспільство розглядається як результат інституційних змін, в інших — як активний чинник децентралізаційних процесів або як елемент системи співуправління. Це свідчить про відсутність універсальної теоретичної моделі та водночас підтверджує аналітичну цінність концептуального плюралізму.

Методологічний аналіз показав, що дослідження сучасних теорій децентралізації потребує застосування системного, структурно-логічного, порівняльного та міждисциплінарного підходів. Запропонована в статті методологічна матриця дозволяє зіставляти теоретичні моделі за ключовими критеріями та визначати умови їх релевантного використання для аналізу розвитку громадянського суспільства. Це забезпечує аналітичну впорядкованість дослідження та підвищує обґрунтованість теоретичних узагальнень.

Виявлено, що методологічні обмеження сучасних теорій децентралізації мають об'єктивний характер і зумовлені як специфікою рівнів аналізу, так і контекстуальною залежністю соціальних процесів. Усвідомлення цих обмежень дозволяє уникнути нормативних і редукціоністських інтерпретацій децентралізації та створює підґрунтя для формування комплексних дослідницьких підходів. Поєднання різних теоретичних перспектив у межах єдиної методологічної логіки розширює аналітичні можливості дослідження та сприяє глибшому розумінню розвитку громадянського суспільства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих методологічних положень у подальших наукових дослідженнях децентралізації, під час розроблення аналітичних матеріалів у сфері публічного управління, а також у навчальному процесі. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною перевіркою теоретичних положень, поглибленням аналізу взаємодії децентралізації та громадянського суспільства на різних рівнях управління, а також адаптацією методологічних підходів до умов трансформаційних суспільств.

Література:

1. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР // База даних "Законодавство України" / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 18.01.2026).
2. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII // База даних "Законодавство України" / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19> (дата звернення: 18.01.2026).
3. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII // База даних "Законодавство України" / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19> (дата звернення: 18.01.2026).
4. Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021—2026 роки: Указ Президента України від 27.09.2021 № 487/2021 // База даних "Законодавство України" / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021> (дата звернення: 18.01.2026).
5. Докаленко, В. В. (2021). Механізми взаємодії органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства в умовах децентралізації влади в Україні. Публічне управління та митне адміністрування, (1), 28. <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2021/1/6.pdf> (дата звернення: 18.01.2026).
6. Жаліло, Я. А. Децентралізація влади як інституційний чинник системної трансформації економіки. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць / За ред.: М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2019. No 1(69). С. 69—82. https://journals.uran.ua/vsed_oneu/article/view/178392 (дата звернення: 18.01.2026).
7. Марцеляк, О. В. (2025). Децентралізація влади як пріоритетний напрям сучасного вітчизняного державотворення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право, 1 (90), 301—307. <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/340505> (дата звернення: 18.01.2026).
8. Руснак, О. А. (2024). Проблеми громадянського суспільства в контексті публічного управління. Вчені записки ТНУ імені В.І.Вернадського, (4), 119—123. https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/4_2024/20.pdf (дата звернення: 18.01.2026).
9. Семко, В. (2024). Проблеми та ризики децентралізації влади в Україні: огляд експертної думки. Просторовий розвиток, (7), 562—576. <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.7.562-576> (дата звернення: 18.01.2026).
10. Шаульська, Г. М. Взаємообумовлений розвиток публічного управління та громадянського суспільства на засадах людиноцентризму в Україні (Doctoral dissertation, з держ. упр: 25.00. 02. Львів, 2024). <https://lpnu.ua/sites/default/files/2024/dissertation/27714/disertaciya-shaulska-gm.pdf> (дата звернення: 18.01.2026).
11. Шпортюк Н. Л. Інтеграція реформ місцевого самоврядування, аграрної політики та публічного управління для відновлення економіки України в умовах децентралізації та європейської інтеграції у повоєнний період // Державне управління: удосконалення та роз-

виток. 2025. № 2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/5689> (дата звернення: 18.01.2026).

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (1997), Law of Ukraine "On Local Self-Government in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (accessed 18 January 2026).
 2. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), Law of Ukraine "On Voluntary Amalgamation of Territorial Communities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19> (accessed 18 January 2026).
 3. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), Law of Ukraine "On the Principles of State Regional Policy", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19> (accessed 18 January 2026).
 4. President of Ukraine (2021), Decree "On Promoting the Development of Civil Society in Ukraine for 2021-2026", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021> (accessed 18 January 2026).
 5. Dokalenko, V. V. (2021), "Mechanisms of interaction between public authorities and civil society institutions under decentralization of power in Ukraine", Public Administration and Customs Administration, vol. 1, p. 28, available at: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2021/1/6.pdf> (accessed 18 January 2026).
 6. Zhalilo, Ya. A. (2019), "Decentralization of power as an institutional factor of systemic economic transformation", Bulletin of Socio-Economic Research, vol. 1, no. 69, pp. 69—82, available at: https://journals.uran.ua/vsed_oneu/article/view/178392 (accessed 18 January 2026).
 7. Martseliak, O. V. (2025), "Decentralization of power as a priority direction of modern national state-building", Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law, vol. 1, no. 90, pp. 301-307, available at: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/340505> (accessed 18 January 2026).
 8. Rusnak, O. A. (2024), "Problems of civil society in the context of public administration", Scientific Notes of V. I. Vernadsky Taurida National University, vol. 4, pp. 119—123, available at: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/4_2024/20.pdf (accessed 18 January 2026).
 9. Semko, V. (2024), "Problems and risks of decentralization of power in Ukraine: a review of expert opinions", Spatial Development, vol. 7, pp. 562—576. <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.7.562-576>.
 10. Shaulska, H. M. (2024), "Interdependent development of public administration and civil society on the basis of human-centeredness in Ukraine", Doctor Thesis, Public Administration, Lviv, Ukraine, available at: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2024/dissertation/27714/disertaciya-shaulska-gm.pdf> (accessed 18 January 2026).
 11. Shportiuk, N. L. (2025), "Integration of local self-government, agrarian policy and public administration reforms for economic recovery of Ukraine under decentralization and European integration in the post-war period", Public Administration: Improvement and Development, vol. 2, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/5689> (accessed 18 January 2026).
- Стаття надійшла до редакції 23.01.2026 р.*

Ю. М. Дзюрах,
доктор філософії за спеціальністю публічне управління та адміністрування, доцент,
доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту,
Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7131-7468>

Б. А. Чепіль,

к. е. н., асистент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту,
Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-1728-5709>

М. С. Самборак,

аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту,
Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-2647-5763>

В. Є. Ратушний,

аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту,
Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-1721-1826>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.404

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК МЕХАНІЗМ МАСШТАБУВАННЯ ВІДБУДОВИ ЖИТЛОВОГО ФОНДУ УКРАЇНИ

Yu. Dziurakh,

Doctor of Philosophy in Public Management and Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Administrative and Financial Management, Lviv Polytechnic National University

B. Chepil,

PhD in Economics, Assistant of the Department of Administrative and Financial Management,
Lviv Polytechnic National University

M. Samborak,

Postgraduate Student of the Department of Administrative and Financial Management, Lviv Polytechnic National University,
V. Ratushny,

Postgraduate Student of the Department of Administrative and Financial Management,
Lviv Polytechnic National University polytechnic"

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A MECHANISM FOR SCALING UP THE RECONSTRUCTION OF UKRAINE'S HOUSING STOCK

У статті досліджено сутність публічно-приватного партнерства (ППП) у житловій сфері та обґрунтовано його як механізм масштабування відбудови житлового фонду України в умовах війни і дефіциту бюджетних ресурсів. Доведено, що підходи, які спираються переважно на бюджетне фінансування та фрагментарну донорську підтримку, не забезпечують потрібної швидкості й передбачуваності відновлення, тоді як житло є базовою умовою повернення населення, функціонування громад і відновлення податкової бази. PPP інтерпретовано не як будівельний

підряд, а як довгострокове співробітництво, орієнтоване на вимірюваний публічний результат через контрактно закріплений розподіл відповідальності, ризиків і результатів упродовж життєвого циклу проєкту. Враховано оновлення законодавчої та інституційної рамки PPP і управління публічними інвестиціями, що підсилює вимоги до передінвестиційної фази. Запропоновано практикоорієнтовану структуру механізму "від ініціації до експлуатації", матрицю розподілу ключових ризиків, а також критерій доцільності через показник чистого суспільного ефекту. Наголошено на необхідності соціальних запобіжників доступності, прозорого відбору партнера, ключових показників ефективності та аудиту витрат життєвого циклу для мінімізації ризиків "псевдо-PPP".

The article examines the essence of the category public-private partnership (PPP) in the housing sector and substantiates PPP as a mechanism for scaling up the reconstruction of Ukraine's housing stock under war-related destruction and constrained public finances. The paper argues that approaches based mainly on budget funding and fragmented donor support cannot provide the required speed and predictability of recovery, while housing remains a precondition for population return, local economic activity and fiscal capacity of communities. PPP is interpreted not as a standard construction contract, but as long-term cooperation aimed at delivering a measurable public outcome through a contractually fixed allocation of responsibilities, risks and results across the project life cycle. Against the backdrop of Ukraine's updated PPP legislation and the rollout of public investment management procedures, the study emphasizes the mandatory pre-investment phase for housing PPPs (needs justification, feasibility study, assessment of alternatives and value for money, risk analysis and social impact assessment). A practice-oriented PPP mechanism "from initiation to operation" is proposed, covering target-group definition, alignment with local programmes, multi-source financial architecture (private capital, municipal contribution and donor/MFI instruments), transparent competitive partner selection, and life-cycle contract management. To align expectations of the parties, a risk matrix is presented that links major risk groups (design and construction, demand, regulatory, financial, social and energy-efficiency/operation) to the predominant risk bearer and mitigation tools, including social quotas, availability-type arrangements, stabilisation clauses, open registers and independent audit. Finally, PPP feasibility is operationalised through an integral net social effect criterion, where discounted socio-economic benefits must not be lower than discounted public costs and contingent liabilities, provided that risks are manageable through proper preparation, contract design, accountability, performance indicators and life-cycle cost audit.

Ключові слова: публічно-приватне партнерство, відбудова, житловий фонд, житловий сектор, управління публічними інвестиціями, техніко-економічне обґрунтування, матриця ризиків, чистий суспільний ефект.

Key words: public-private partnership, reconstruction, housing stock, residential sector, public investment management, feasibility study, risk matrix, net social effect.

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

Війна в Україні зумовила значні руйнування житлового фонду та загострила проблему житлової забезпеченості населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб (ВПО), сімей військовослужбовців й працівників критичної інфраструктури. За оцінками міжнародних партнерів у межах RDNA4 [1; 2], потреби відновлення і реконструкції України вимірюються сотнями мільярдів доларів, а житловий сектор — належить до найбільш капіталомістких напрямів відбудови, що потребує довгострокових і масштабованих фінансових рішень. Це означає, що темпи відновлення житла прямо залежать не лише від обсягів ресурсів, а й від якості механізмів їх мобілізації та управління.

Традиційні підходи до відбудови, які опираються переважно на бюджетне фінансування та точкову донорську допомогу, в умовах обмеженості державних ресурсів і високої конкуренції між секторами (інфраструктура, енергетика, соціальна сфера) не забезпечують достатньої швидкості й передбачуваності відновлення житлового фонду. Попри це, житло є не тільки соціальним благом, а й базовою умовою економічного відновлення: воно впливає на повернення населення, відновлення ринку праці, функціонування громад і податкову спроможність територій. Тому практичним завданням публічної політики та місцевого самоврядування стає пошук таких моделей, які дозволяють одночасно забезпечити масштаб відбудови, якість житла, доступність для цільових груп і прозорість управління публічними активами.

За таких умов актуальності набуває застосування механізмів публічно-приватного партнерства, які дають змогу поєднати можливості держави чи громади (регуляторні повноваження, земельні ресурси, соціальні цілі, гарантії публічного інтересу) з фінансовими та управлінськими можливостями приватного сектору (інвестиції, проєктування, будівництво, технології, експлуатаційна ефективність). Утім, масштабування житлової відбудови через ППП потребує чітких правил підготовки проєктів, коректного розподілу ризиків і запобіжників від підміни суспільної мети комерційними інтересами. Саме тому науково-практичне значення має розроблення і обґрунтування структурованого механізму застосування ППП у житловій сфері, який дозволить забезпечити контроль доступності, підзвітність і результативність проєктів протягом усього життєвого циклу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців проблематика ППП розглядається як ефективний інструмент залучення інвестицій та управлінських компетенцій до реалізації суспільно значущих проєктів у різних секторах економіки. Зауважимо, що окрему увагу дослідники приділяють інституційним умовам функціонування ППП, процедурній підготовці проєктів, розподілу ризиків і забезпеченню публічної цінності результатів. Значний внесок у розвиток теоретико-методичних підходів до ППП в Україні зробили Ю. Залознова, Н. Бутенко та І. Петрова [3], які аналізують проблеми становлення й розвитку партнерських моделей і наголошують на необхідності вдосконалення державного регулювання та інституційної спроможності.

У прикладній площині механізми та перспективи ППП в українських реаліях узагальнюють О. Захаріна, Л. Симоненко і М. Сайкевич [4], акцентуючи увагу на значенні якісної підготовки та управління ППП-проєктами. Інституційний аспект реалізації ППП, включно з оцінкою середовища, політик і практик впровадження, розкрито у дослідженні М. Prorochuk [5], де підкреслено важливість формування сприятливого інституційного клімату та зниження адміністративних бар'єрів. Специфіку застосування ППП у житловому секторі та його соціально-економічну природу як механізму мобілізації ресурсів і розподілу відповідальності між державою та бізнесом висвітлює Г. Кізін [6].

Зауважимо, що суттєвий пласт сучасних публікацій зосереджений на практичних ризиках реалізації ППП, особливо у сферах із високою соціальною чутливістю та значними публічними активами (земля, майно, інфраструктура). Зокрема, у матеріалах Transparency International Ukraine [7] наголошується на загрозах підміни класичного ППП інвестиційно-будівельними схемами у житловій сфері та підкреслюється потреба чітких запобіжників: прозорих процедур відбору партнера, визначення мінімальної частки публічного й доступного житла, обмеження дискреції у конкурсних умовах, відкритості даних і підзвітності.

Як бачимо, проведений аналіз наукових джерел свідчить, що попри наявність суттєвих напрацювань, питання адаптації механізмів ППП саме до відбудо-

ви житлового фонду України висвітлені недостатньо та потребують подальшого поглибленого дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування публічно-приватного партнерства як механізму масштабування відбудови житлового фонду України та розроблення практико-орієнтованої структури механізму ППП для підготовки, реалізації й контролю житлових проєктів на державному та муніципальному рівнях.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

ППП у сучасній теорії та практиці публічного управління розглядається як довгострокове співробітництво між публічним партнером (державою або територіальною громадою) і приватним партнером, спрямоване на створення, відновлення або модернізацію активів і/або надання послуг суспільної значущості на підставі договору [8]. Принципово важливо, що ППП не зводиться до "будівельного підряду": його сутність полягає у досягненні вимірюваного публічного результату через контрактно закріплений розподіл відповідальності, ризиків і результатів між сторонами на всіх або на ключових етапах життєвого циклу проєкту [9].

Найчастіше ефективність ППП пов'язують із трьома ключовими умовами [8; 9]:

- доказова доцільність моделі (value for money). Тобто має бути чітко підтверджено, що саме ППП дає кращий результат, ніж інші варіанти реалізації проєкту;
- правильний розподіл ризиків. Приватному партнеру передають ті ризики, якими він реально здатний управляти, насамперед проєктування, будівництво і частково експлуатацію. Натомість за публічною стороною залишаються регуляторні питання та соціально чутливі аспекти;

- прозорі правила гри й контроль зобов'язань. Йдеться про відкриті процедури, конкуренцію під час відбору партнера та постійний нагляд за довгостроковими бюджетними зобов'язаннями, які можуть виникати в межах договорів ППП.

Критичність застосування ППП у житловій відбудові України визначається насамперед масштабом руйнувань і соціальними наслідками війни. Житловий сектор безпосередньо впливає на стабілізацію населення, повернення людей, функціонування ринку праці та спроможність громад відновлювати економіку й соціальні послуги.

У межах RDNA4 (станом на 31.12.2024) загальна потреба відновлення та реконструкції України оцінюється у 524 млрд дол. США на десятирічний горизонт, а житловий сектор належить до найбільш капіталомістких напрямів (у публічних повідомленнях — близько 84 млрд дол. США), що об'єктивно підсилює потребу в комбінуванні бюджетних, донорських і приватних ресурсів [1; 2]. Вважаємо, що саме тому ППП доцільно розглядати як механізм масштабування відбудови житла: воно дозволяє залучати приватний капітал, інженерно-будівельну компетенцію та управлінські практики, не знімаючи з держави та громад відповідальності за со-

ціальні цілі, стандарти доступності й прозорість.

На цю логіку вказує і Рис. 1, який демонструє позицію житлового сектору в структурі потреб відновлення України: значна частка потреб у житлі робить необхідним використання інструментів, які здатні швидко нарощувати обсяг інвестицій і спроможність реалізації проєктів.

Однак зазначимо, що масштабування через ППП можливе лише за наявності адекватної нормативно-інституційної рамки, яка створює однакові правила гри та зменшує ризики "неякісної підготовки", непрозорих рішень і непередбачуваних фінансальних зобов'язань.

В Україні важливим кроком стало ухвалення Закону України "Про публічно-приватне партнерство" № 4510-IX (19.06.2025) [11], який оновлює підходи до підготовки й реалізації ППП-проєктів та задає більш структуровану рамку процедур. Паралельно запроваджено регуляторні інструменти управління публічними інвестиціями (Постанова КМУ № 527 від 28.02.2025), що орієнтують органи влади на програмно-проєктну логіку формування портфеля, уніфіковану підготовку, пріоритетизацію і моніторинг інвестиційних ініціатив, у тому числі потенційних ППП [12]. Практичний зміст цих змін полягає в тому, що житлові ППП-проєкти мають проходити передінвестиційну фазу (обґрунтування потреб, техніко-економічне обґрунтування (ТЕО), оцінка ефективності, ризиків і соціального впливу), а не перетворюватися на ситуативні рішення, що формально називаються ППП.

При цьому, саме житловий сектор характеризується підвищеними ризиками підміни суспільної мети комерційною логікою. Зокрема тоді, коли ППП використовується як формальна "оболонка" для інвестиційно-будівельних схем на публічних землях чи з публічними активами без достатньої конкуренції та прозорості [7]. Тому для житлових ППП принциповою умовою є закріплення у договорах і конкурсній документації соціальних запобіжників: частки доступного житла, критеріїв відбору отримувачів, правил ціноутворення або орендної доступності для соціального сегмента, відкритості даних щодо договору та виконання показників, а також механізмів зовнішнього контролю й аудиту. Власне у цьому контексті запропонована у дослідженні структура механізму ППП може бути використана як практичний "чек-лист" для держави й громад.

Запропонований нами механізм передбачає послідовність управлінських рішень від ініціації до експлуатації.

На старті визначаються цільові групи (ВПО, ветерани, працівники критичної інфраструктури, малозабезпечені домогосподарства тощо) і формулюються публічні цілі: створення публічного орендного фонду, відновлення кварталів із соціальною інфраструктурою, реконструкція або нове будівництво, а також підвищен-

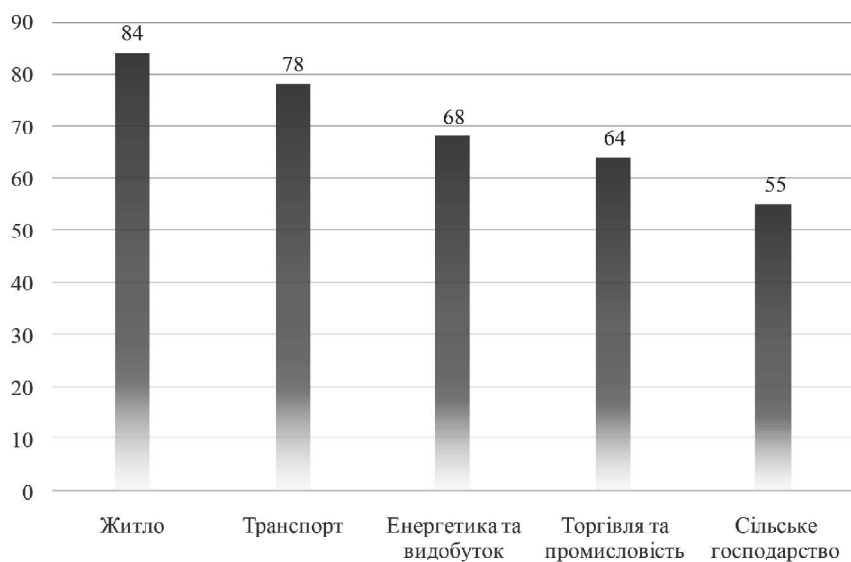


Рис. 1. Потреби відновлення за ключовими секторами (станом на 31.12.2024, горизонт 2025–2035), млрд дол. США

Джерело: узагальнено за [10, с. 45]; округлено.

ня енергоефективності. Далі обирається формат проєкту (нове будівництво, реконструкція, реновація, відновлення з термомодернізацією) та забезпечується узгодження з місцевими програмами розвитку й загальнодержавною політикою житла, щоб проєкт не був ізольованим, а працював на системний результат [13; 14].

Передінвестиційна підготовка включає ТЕО й аналіз альтернатив реалізації, оцінку доказової достовірності моделі, попиту, ризиків і соціального ефекту, а також перевірку містобудівних, земельних та інфраструктурних умов (підключення до мереж, транспортна доступність, обмеження, екологічні та соціальні вимоги) [8; 9]. На цьому ж етапі доцільно визначати параметри доступності, зокрема частку соціального/публічного сегменту, правила розподілу, критерії для одержувачів та механізми недискримінації.

Фінансова модель житлового ППП має будуватися як "пазл" із кількох джерел:

- приватний капітал (власний та борговий),
- внесок громади (земля, підготовлені мережі, інфраструктура, організаційне забезпечення),
- донорські або МФО-інструменти, що можуть доповнювати проєкт грантовими компонентами чи пільговими ресурсами [15].

Додатковим елементом можуть виступати державні інструменти компенсацій, які формують платоспроможний попит і легітимізують соціальні цілі відбудови (наприклад, "єВідновлення") [19].

Центральним елементом механізму є розподіл ризиків:

- будівельні ризики (терміни, кошторис, якість) доцільно передавати приватному партнеру;
- ризик попиту — структурувати змішано, через соціальні квоти, публічний орендний фонд або договори доступності;
- регуляторні та правові ризики залишаються переважно за публічною стороною;

— воєнні чи форс-мажорні ризики потребують окремих договірних умов та інструментів гарантування/страхування за наявності відповідних механізмів.

Для практичного застосування та узгодження очікувань сторін пропонується використовувати матрицю ризиків як управлінський інструмент (Табл. 1), яка визначає носія кожної групи ризиків та відповідні інструменти мінімізації.

Після формування базової моделі забезпечується прозорий конкурсний відбір приватного партнера за критеріями, які прямо відображають публічний інтерес: частка публічного/доступного житла або соціальна квота, граничні параметри доступності (орендна ставка/ціна у соціальному сегменті), показники енергоефективності, терміни реалізації, фінансова спроможність та досвід.

Контрактне управління має охоплювати весь життєвий цикл починаючи з експлуатаційних стандартів, сервісу, ремонту, формування ремонтного фонду, звітність про виконання ключових показників ефективності (KPI) та аудит вартості життєвого циклу (LCC), адже для житла важливо не лише швидко збудувати, а й забезпечити довгострокову якість і посилене утримання [8; 7].

Завершальним, але не другорядним елементом виступає комунікаційно-інформаційна складова: публічні реєстри й критерії розподілу житла, регулярні звіти, механізми громадського моніторингу, відкритість даних щодо договору та прогресу виконання. У житлових проєктах це є не стільки "PR", скільки інструмент довіри й запобігання соціальній напрузі, а також механізм, що мінімізує ризики "псевдо-ППП" [7]. Узагальнена послідовність запропонованого механізму відображена на Рис. 2.

Для оцінювання доцільності застосування PPP у житловій сфері та порівняння його з альтернативами (суто бюджетне будівництво, грантові моделі, змішані програми) доцільно використовувати інтегральний показник чистого суспільного ефекту:

$$NSE = Z - E \geq 0 \quad (1),$$

де: NSE — чистий суспільний ефект (інтегральний показник доцільності);

Z — приведений до теперішньої вартості (дисконтований) соціально-економічний результат для

Таблиця 1. Матриця розподілу ключових ризиків у житлових PPP-проєктах

Група ризиків	Зміст	Переважаючий носій	Інструменти мінімізації
Проектування та будівництво	терміни, кошторис, якість	приватний партнер	договори «проектуювання – постачання – будівництво» (контракти ЕРС), гарантії якості, штрафні санкції
Попит / завантаження	заповнюваність орендного фонду	спільно	соціальні квоти, договори доступності (оплата за доступність), адресні програми підтримки
Регуляторний	зміни правил, дозволів і процедур	публічний партнер	стабілізаційні застереження в договорі, прозорі та передбачувані процедури
Фінансовий	відсоткова ставка, валютні ризики	спільно	страхування/хеджування ризиків, змішане фінансування, грантові кошти
Соціальний	доступність і справедливості розподілу	публічний партнер	реєстр отримувачів, чіткі правила відбору, незалежний аудит, відкриті дані
Енергоефективність та експлуатація	витрати на утримання, споживання енергії	приватний партнер / спільно	показники результативності щодо енергоспоживання, аудит витрат життєвого циклу, стандарти енергоефективності

Джерело: узагальнено на основі [8; 9; 16—18].

громади/держави (зменшення житлової незабезпеченості, стабілізація міграційних потоків, створення робочих місць, відновлення податкової бази, зниження енергоспоживання та витрат домогосподарств на утримання житла, підвищення соціальної стійкості);

Е — приведені до теперішньої вартості (дисконтовані) бюджетні витрати та умовні зобов'язання публічної сторони протягом життєвого циклу проєкту (капітальні видатки, платежі за доступність, гарантії, супровід, адміністрування).

Виконання критерію (1) означає, що застосування PPP є раціональним тоді, коли суспільні вигоди не менші за сукупні витрати та зобов'язання публічної сторони, а ризики залишаються керованими завдяки належній підготовці, прозорому відбору партнера, коректному контрактному дизайну і підзвітності [7; 8].

Отже, житлове PPP у контексті відбудови доцільно трактувати як систему взаємопов'язаних управлінських рішень, що поєднує планування порт-



Рис. 2. Структура механізму PPP для відбудови житла

Джерело: авторська схема на основі [8; 9].

феля проєктів, доказову підготовку, фінансову архітектуру, розподіл ризиків, управління життєвим циклом і соціальні запобіжники доступності. Саме це, на наш погляд, перетворює ППП на реальний механізм масштабування відбудови житлового фонду України.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Обґрунтовано, що публічно-приватне партнерство доцільно використовувати як інструмент мобілізації приватних ресурсів і управлінських компетенцій за умови доказової доцільності, правильного розподілу ризиків та прозорого контролю довгострокових зобов'язань публічної сторони. Показано, що оновлення законодавчої бази ППП і впровадження процедур управління публічними інвестиціями створюють передумови для якісної підготовки житлових проєктів і їх реалізації у портфельній логіці.

Запропоновано практикоорієнтовану структуру механізму житлового ППП "від ініціації до експлуатації", матрицю розподілу ризиків та підхід до оцінювання доцільності через показник чистого суспільного ефекту. Закцентовано, що для житлових ППП критично важливі соціальні запобіжники, які мінімізують ризики підміни ППП інвестиційно-будівельними схемами.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням типових моделей житлових ППП-договорів і KPI, підходів до управління воєнними й форс-мажорними ризиками, а також стандартів відкритих даних і участі громадськості та інструментів LCC/енергоефективності для забезпечення довгострокової доступності житла.

Література:

1. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment (RDNA4): press release (as of 31 Dec 2024). World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (date of access: 24.01.2026).
2. Reuters. Ukraine needs \$524 billion to recover, rebuild... (housing needs estimate). URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-needs-524-billion-recover-rebuild-after-three-years-war-world-bank-says-2025-02-25> (date of access: 24.01.2026).
3. Залознова, Ю., Бутенко, Н., & Петрова, І. (2016). Публічно-приватне партнерство в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку. Економічний вісник Донбасу, 2 (44), 21—29.
4. Захаріна, О. В., Симоненко, Л. І., & Сайкевич, М. І. (2018). Публічно-приватне партнерство як механізм розвитку інфраструктури регіону. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 2. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1193> (дата звернення: 25.01.2026).
5. Prorochuk, M. (2021). Institutional analysis of the practice of application of public-private partnership in the field of infrastructure of Ukraine. Public Administration and Law Review, (1), 21—35.

6. Кізін, Г. В. (2024). Соціально-економічна природа концепції державно-приватного партнерства у житловому секторі. Scientific notes of Lviv University of Business and Law, (43), 444—452.

7. Публічно-приватне партнерство проти схем з інвестиційним будівництвом житла. Transparency International Ukraine — Знизити рівень корупції. URL: <https://ti-ukraine.org/news/publicno-pryvatne-partnerstvo-proty-shem-z-investytsijnym-budivnytstvom-zhytla/> (дата звернення: 24.01.2026).

8. Recommendation of the Council on Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships. OECD Legal Instruments. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/oecd-legal-0392> (date of access: 25.01.2026).

9. Public-Private Partnerships: Reference Guide Version 3. Open Knowledge Repository. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/e64a94b9-b0cb-51a3-b8dd-36bd7944284f> (date of access: 25.01.2026).

10. Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) February 2022 — December 2024. United Nations in Ukraine. URL: <https://ukraine.un.org/sites/default/files/2025-02/P1801741ca39ec0d8-1b5371ff73a675a0a8.pdf> (date of access: 25.01.2026).

11. Про публічно-приватне партнерство: Закон України від 19.06.2025 № 4510-IX. Законодавство України: офіц. вебпортал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text> (дата звернення: 25.01.2026).

12. Деякі питання управління публічними інвестиціями: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2025 № 527. База даних "Законодавство України". Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/527-2025-%D0%BF> (дата звернення: 25.01.2026).

13. Уряд розпочав роботу над Державною стратегією житлової політики. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/5926fd14-731a-45de-8d1f-49453e3d2b06> (дата звернення: 25.01.2026).

14. Мінрозвитку напрацьовує рішення для реформи ринку оренди житла. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://mindev.gov.ua/news/minrozvytku-napratsovuie-rishennia-dlia-reformyrynku-orendy-zhytla> (дата звернення: 25.01.2026).

15. EIB-20230998 Ukraine Social Housing Reconstruction. Early Warning System. URL: https://ewdata-rightsindvelopment.org/temp/tmpm_QW96/EIB-20230998.pdf (date of access: 25.01.2026).

16. Дзюрах Ю. М., Вербицька Г. Л., Ратушний В. Є. Публічно-управлінські механізми відновлення житлової інфраструктури в післявоєнний період: стратегічні пріоритети та виклики // Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. — 2025. — № 1. С. 40—48.

17. Стеців І. С., Стеців І. І., Дзюрах Ю. М., Чепіль Б. А. Проблеми державно-приватного партнерства в умовах цифровізації управлінських рішень у сфері національної безпеки України // Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. — 2024. — № 4. — С. 207—215.

18. Дзюрах Ю. М., Гавриляк С. А. Роль публічного управління у подоланні перешкод на шляху інвестиційного процесу в житловому будівництві // Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. — 2023. — Т. 34 (73), № 2. — С. 55—60.

19. Про затвердження Порядку надання компенсації для відновлення окремих категорій об'єктів нерухомого майна, пошкоджених внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації, з використанням електронної публічної послуги "єВідновлення": Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок, Перелік, Форма типового документа від 21.04.2023 № 381. База даних "Законодавство України". Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/381-2023-%D0%BF> (дата звернення: 25.01.2026).

References:

- World Bank (2025), "Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment (RDNA4): press release (as of 31 Dec 2024)", available at: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (Accessed 24 January 2026).
- Reuters (2025), "Ukraine needs \$524 billion to recover, rebuild after three years of war, World Bank says", available at: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-needs-524-billion-recover-rebuild-after-three-years-war-world-bank-says-2025-02-25> (Accessed 24 January 2026).
- Zaloznova, Yu., Butenko, N. and Petrova, I. (2016), "Public-private partnership in Ukraine: status, problems and development prospects", *Ekonomichniy visnyk Donbasu*, vol. 2, no. 44, pp. 21—29.
- Zakharina, O.V., Symonenko, L.I. and Saikevych, M.I. (2018), "Public-private partnership as a mechanism for regional infrastructure development", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok* [Online], vol. 2, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1193> (Accessed 25 January 2026).
- Prorochuk, M. (2021), "Institutional analysis of the practice of application of public-private partnership in the field of infrastructure of Ukraine", *Public Administration and Law Review*, vol. 1, pp. 21—35.
- Kizin, H.V. (2024), "Socio-economic nature of the concept of public-private partnership in the housing sector", *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, vol. 43, pp. 444—452.
- Transparency International Ukraine (2025), "Public-private partnership against schemes with investment housing construction", available at: <https://ti-ukraine.org/news/publicno-pryvatne-partnerstvo-proty-shem-z-investytsijnym-budivnytstvom-zhytla/> (Accessed 24 January 2026).
- OECD (2012), "Recommendation of the Council on Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships", *OECD Legal Instruments*, available at: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/oecd-legal-0392> (Accessed 25 January 2026).
- World Bank Group et al. (2017), "Public-Private Partnerships: Reference Guide Version 3", available at: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/e64a94b9-b0cb-51a3-b8dd-36bd7944284f> (Accessed 25 January 2026).
- Government of Ukraine, World Bank Group, European Commission and United Nations (2025), "Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 — December 2024", available at: <https://ukraine.un.org/sites/default/files/2025-02/P180174-1ca39ec0d81b5371ff73a675a0a8.pdf> (Accessed 25 January 2026).
- Verkhovna Rada of Ukraine (2025), Law of Ukraine "On Public-Private Partnership", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text> (Accessed 25 January 2026).
- Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), Resolution "Some issues of public investment management", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/527-2025-%D0%BF> (Accessed 25 January 2026).
- Ministry of Economy of Ukraine (2025), "The Government has started work on the State Housing Policy Strategy", available at: <https://me.gov.ua/News/Detail/5926fd14-731a-45de-8d1f-49453e3d2b06> (Accessed 25 January 2026).
- Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine (2026), "Minrozvytku is developing solutions for reforming the housing rental market", available at: <https://mindev.gov.ua/news/minrozvytku-napratsovuie-rishennia-dlia-reformy-rynku-orendy-zhytla> (Accessed 25 January 2026).
- European Investment Bank (2025), "EIB-20230998 Ukraine Social Housing Reconstruction (Early Warning System document)", available at: https://ewdata.rightsindevelopment.org/temp/tmpm_QW96/EIB-20230998.pdf (Accessed 25 January 2026).
- Dziurakh, Yu. M., Verbytska, G. L. and Ratushny, V. E. (2025), "Public management mechanisms for the restoration of housing infrastructure in the post-war period: strategic priorities and challenges", *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law*, vol. 1, pp. 40—48.
- Stetsiv, I. S., Stetsiv, I. I., Dziurakh, Yu. M. and Chepil, B. A. (2024), "Problems of public-private partnership in the context of digitalization of management decisions in the sphere of national security of Ukraine", *State and Regions. Series: Public Administration and Administration*, vol. 4, pp. 207—215.
- Dziurakh Yu. M., Gavrylyak S. A. (2023). The role of public administration in overcoming obstacles to the investment process in housing construction // *Scientific notes of the V.I. Vernadsky Tavrichesky National University. Series: Public administration and administration.* — Vol. 34 (73), No. 2. — P. 5—60.
- Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), Resolution "On approval of the Procedure for granting compensation for restoration of certain categories of real estate damaged as a result of hostilities... using the eVidnovlennia electronic public service", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/381-2023-%D0%BF> (Accessed 25 January 2026).

Стаття надійшла до редакції 27.01.2026 р.

Н. М. Гринчук,

к. е. н., доцент, доцент кафедри регіональної політики,

Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8516-2417>

С. М. Єлізаров,

студент магістратури, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної

служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-4461-2140>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.411

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ВІДБУДОВИ ІНФРАСТРУКТУРИ У ГРОМАДАХ УКРАЇНИ

N. Grynchuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Regional Policy, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

S. Yelizarov,

Master's Student, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A STRATEGIC TOOL FOR INFRASTRUCTURE RECONSTRUCTION IN UKRAINIAN COMMUNITIES

У статті розглянуто публічно-приватне партнерство (ППП) як ключовий інструмент подолання наслідків масштабних руйнувань інфраструктури територіальних громад України. Тобто дослідження охоплює трансформацію фінансово-управлінських моделей в умовах дефіциту бюджетної ліквідності та високих макроекономічних ризиків воєнного стану.

Метою роботи стало наукове обґрунтування та розробка практичного алгоритму впровадження PPP на місцевому рівні на основі аналізу реформаторського Закону № 4510-IX від 2025 року та успішних кейсів країн Європейського Союзу.

У ході дослідження виявлено, що оновлене законодавство 2025 року створює кращі можливості для громад через запровадження "малих форм PPP" (Small-scale PPP) із лімітом до 5,5 млн євро, що дозволяє уникнути надмірної бюрократизації. Детально проаналізовано роль цифрової екосистеми DREAM як інструменту забезпечення прозорості для міжнародних донорів та інвесторів. Обґрунтовано необхідність використання інституту спеціальних проектних компаній (SPV) та прав втручання (Step-in Rights) як гарантій безперервності надання публічних послуг. На прикладі Польщі показано ефективність змішаного фінансування (Blended Finance). Доведено, що головним бар'єром відбудови у 2026 році є не відсутність коштів, а інституційна неспроможність громад готувати якісні проекти. Сформульовано пропозиції щодо створення муніципальних проектних офісів та запуску державного фонду страхування воєнних ризиків. Показано, що успішність PPP має вимірюватися не лише прибутком, а й соціальним впливом. Запропоновано шляхи інтеграції "зелених" облігацій у фінансову структуру проектів відновлення.

The article examines the mechanisms of Public-Private Partnership (PPP) as a strategic tool for overcoming the consequences of large-scale destruction of critical, social, and housing infrastructure in Ukraine's territorial communities. The study focuses on the transformation of management models amid budget liquidity deficits and the need to attract private investment.

The primary objective of this study is to analyze the updated legal framework and international best practices to develop a comprehensive set of practical recommendations for implementing PPPs at the municipal level.

The methodological basis of the research is built upon a multi-criteria approach, including a systematic analysis of the revolutionary Law of Ukraine No. 4510-IX (2025) and the Ministry of Finance's Methodology for Determining Sources and Mechanisms of Financial Support (Order No. 131 dated 28.02.2025). The study employs comparative analysis of European models, specifically the French "availability payment" system and the Polish experience in combining EU structural funds with private capital. The research is further guided by the UNECE "People-first PPPs" concept and the PIERS (PPP and Infrastructure Evaluation and Rating System) toolkit to ensure project alignment with the UN Sustainable Development Goals (SDGs), focusing on social inclusivity and environmental resilience.

The study identifies that the 2025 legislative reform has fundamentally transformed the role of local communities from passive observers to active quality-of-life customers. The introduction of a simplified procedure for projects under 5.5 million, which waives the requirement for complex feasibility studies, significantly accelerates the restoration of municipal facilities. Mandatory registration of projects in the DREAM ecosystem ensures unparalleled transparency and real-time monitoring, which is critical for securing "bankability" for international financial institutions (EBRD, EIB, World Bank). The mandatory implementation of Special Purpose Vehicles (SPV) and the institutionalization of Step-in Rights provide essential safeguards. The analysis proves that integrating Ukraine Facility grants as a "first-loss" or CAPEX-covering component can reduce the final tariff burden on the population by 15-20%.

To overcome "institutional capacity deficit" within communities., the establishment of regional project offices and the use of standardized "small-scale" contract templates are recommended. PPP should be viewed not merely as a financing tool, but as a catalyst for institutional transformation, ensuring that the recovery is not just a restoration of the old, but the creation of a modern, resilient, and inclusive infrastructure for Ukraine.

Ключові слова: публічно-приватне партнерство, територіальні громади, повоєнна відбудова, Закон № 4510-IX, Small-scale PPP, система DREAM, SPV, Step-in Rights, змішане фінансування, воєнні ризики..

Key words: public-private partnership, territorial communities, post-war reconstruction, Law No. 4510-IX, DREAM system, Small-scale PPP, SPV, Step-in Rights, Blended Finance, war risks.

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

Проблема повоєнного відновлення територіальних громад України характеризується безпрецедентними масштабами руйнувань критичної, соціальної та житлової інфраструктури, що вимагає мобілізації ресурсів, обсяги яких значно перевищують можливості державного та місцевих бюджетів. Традиційні моделі бюджетного фінансування та прямих державних закупівель виявляються недостатньо гнучкими та фінансово обмеженими в умовах дефіциту ліквідності та високих макроекономічних ризиків. Постає гостра потреба у впровадженні інноваційних фінансово-управлінських моделей, які здатні забезпечити довгостроковий приплив приватних інвестицій, технологічну модернізацію та ефектив-

не управління активами. Публічно-приватне партнерство розглядається як такий стратегічний інструмент, проте його реалізація на рівні громад стримується відсутністю відпрацьованих алгоритмів взаємодії, недосконалістю інституційного середовища та специфічними воєнними ризиками.

Дана проблематика безпосередньо корелює з пріоритетними завданнями державного значення та сучасними науковими дискурсами. Зокрема, наукове обґрунтування механізму ППП сприяє виконанню міжнародних зобов'язань України щодо прозорого та ефективного використання коштів, залучених у рамках програми Ukraine Facility. Практичне завдання полягає у зміцненні спроможності громад самостійно залучати інвесторів через методичні рекомендації для органів місцевого самоврядування щодо підготовки проєктів ППП. Використання ППП дозволяє також інтегрувати в інфраст-

руктурні проєкти вимоги енергоефективності та екологічності, що відповідає стратегії "Зеленого курсу" (EU Green Deal). Розробка моделей розподілу ризиків (воєнних, політичних, фінансових) між державою та приватним сектором є критичною для забезпечення життєздатності проєктів у довгостроковій перспективі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика публічно-приватного партнерства (ППП) є предметом активних дискусій як у вітчизняній, так і в зарубіжній науці. Серед зарубіжних дослідників вагомий внесок у теорію розподілу ризиків та ефективності PPP зробили Е.Р. Ёсcombe, Дж. Делмон, М. Дж. Коломбо та фахівці Світового банку. У працях вітчизняних вчених: Н.Бондаря, І.Брайловського, О. Вінника, К. Дорошкевича, К. Жовтяка, В. Іщенко, О. Маліна, Л. Морозової, Ю. Меха, В.Федоренка наголошується на необхідності створення ефективних механізмів співпраці між державою та бізнесом, розглядаються питання правового регулювання PPP, його розвитку.

Сучасна українська школа PPP базується на конвергенції економічної доцільності та соціальної відповідальності. І. Запатріна є головним ідеологом впровадження концепції "People-first PPPs" (PPP для людей), що базується на стандартах ЄЕК ООН [3]. У своїх працях 2024—2025 років вона доводить, що в умовах відбудови успішність проєкту PPP повинна вимірюватися не фінансовим прибутком, а показниками соціальної інклюзивності та екологічної стійкості [6, 7].

Теоретичні та прикладні аспекти управління ризиками в проєктах ДПП висвітлено у працях Л. Гриценко, В. Круглова [10] та інших. Їх підходи є важливими для розуміння економічної природи партнерства як інструменту підвищення ефективності управління публічною власністю через залучення приватного менеджменту та капіталу.

Практичний аспект реалізації PPP на місцевому рівні висвітлюється у працях українських вчених, які акцентують увагу на проблемах інституційної спроможності громад та децентралізації інструментів інвестування. А.Кузьменко, О. Мальський, А. Мирошниченко, зокрема, зазначають можливість переходу до "малих форм PPP" (small-scale PPP), які дозволяють громадам самостійно ініціювати проєкти відновлення без надмірної бюрократизації [12].

Останнім часом увага науковців зосереджена на адаптації механізмів PPP до умов кризової економіки та післявоєнного відновлення. Зокрема, вивчаються питання страхування воєнних ризиків, залучення міжнародних фінансових інституцій (ЄБРР, ЄІВ) як третьої сторони партнерства та роль цифрових платформ у моніторингу проєктів. Проте, попри наявність значного теоретичного базису, питання практичного впровадження PPP на рівні окремих територіальних громад у поствоєнний період залишається недостатньо висвітленим.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, ЯКИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Попри значну кількість теоретичних напрацювань, поза увагою дослідників залишається низка аспектів, що мають важливе значення для PPP у сучасних українсь-

ких реаліях. Більшість досліджень фокусуються на загальнодержавних проєктах (автошляхи, порти), тоді як механізми реалізації маломасштабних проєктів на рівні невеликих громад (енергомодернізація шкіл, локальне водопостачання) потребують спрощених процедур та специфічних моделей. Необхідна розробка чіткого алгоритму дій для громад в умовах правового режиму воєнного стану, зокрема щодо скорочення термінів підготовчих етапів без втрати прозорості та в умовах оновленого законодавства. Залишається також невирішеним питання дефіциту професійних кадрів у громадах, здатних підготувати якісне техніко-економічне обґрунтування (ТЕО) згідно з міжнародними стандартами. Окрім того потребує деталізації роль держави у наданні гарантій приватному партнеру в проєктах, де громада не може самостійно забезпечити фінансову стабільність через руйнування економічного потенціалу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є аналіз оновленої правової бази та світового досвіду для розробки практичних рекомендацій щодо впровадження публічно-приватного партнерства як стратегічного інструменту відновлення інфраструктури територіальних громад України в умовах воєнного та поствоєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Закон України "Про публічно-приватне партнерство" № 4510-IX від 31.10.2025 року став революційним для місцевого рівня влади [1]. Ключовими змінами стали:

- спрощена процедура для Small-scale PPP, тобто для проєктів до 5,5 млн євро скасовано обов'язковість складного техніко-економічного обґрунтування (ТЕО), що має пришвидшити запуск муніципальних об'єктів;

- конкурентний діалог, що дозволяє громаді та бізнесу спільно розробляти технічні рішення під час тендеру [6];

- цифровізація через DREAM — обов'язкова реєстрація проєктів, що забезпечує прозорість для міжнародних донорів [8].

Запроваджено фінансові конструкції, які раніше існували лише в міжнародному праві: 1) створення спеціальної проєктної компанії (SPV — Special Purpose Vehicle). SPV є обов'язковим для масштабних проєктів і створюється виключно для одного проєкту. Якщо материнська компанія інвестора має борги або стикається з банкрутством, активи проєкту (наприклад, очисні споруди міста) залишаються захищеними. SPV має окремий баланс та аудит, що спрощує моніторинг для громади та кредиторів. 2) інститут Step-in Rights (право втручання) — у разі грубого порушення приватним партнером умов контракту або дефолту за кредитом, банк-кредитор має право "увійти" в проєкт і призначити нового оператора. Таким чином послуга населенню не припиняється ні на хвилину і знімається ризик того, що місто залишиться без тепла чи води через фінансовий крах приватного партнера. 3) змішане фінансування (Blended Finance) та математика окупності. Закон дозволяє поєднувати кошти бюджету, гранти та приватні інвестиції. Таким чином, реформа PPP 2025 року змінює роль громади з пасивного спостерігача на активного замовника якості життя.

Проте гармонізація українського законодавства з Директивами ЄС (зокрема Директивою 2014/23/EU)

вимагає не лише копіювання норм, а й глибокого розуміння практичних кейсів, які спрацювали в інших країнах.

Найбільш релевантним прикладом для України у сфері муніципального відновлення є Польща. Ключовим інструментом стало поєднання коштів структурних фондів ЄС та приватного капіталу [13]. Грант від ЄС покриває капітальні видатки, що дозволяє знизити ризики для приватного партнера. Це автоматично зменшує вартість послуги для кінцевого споживача (так відбувалося, наприклад, будівництво сміттєпереробного заводу у Познані). Громади в Україні можуть використовувати кошти Ukraine Facility або гранти від урядів країн-донорів як "перший внесок", що робить проєкт банківським (bankable) для інвестора.

На відміну від концесій, де дохід залежить від попиту (кількості користувачів), французька модель "плати за доступність" ідеально підходить для лікарень та шкіл, де громада платить за якість сервісу, а не за факт будівництва [14].

Литва успішно подолала проблему браку кадрів у малих громадах через створення агенції CPVA. Вона готує типові ТЕО, договори для енергомодернізації. В Україні цей підхід почав реалізовуватися через розробку типових форм документів Міністерством економіки у 2025 році.

Досвід ЄС демонструє ефективність гібридного фінансування. У Польщі гміни використовують гранти ЄС для покриття капітальних видатків (CAPEX), що дозволяє приватному партнеру знизити тарифне навантаження на населення [13]. Центральним елементом реалізації стає створення SPV (Special Purpose Vehicle) та впровадження Step-in Rights [9], що є критичною умовою для залучення кредитів від ЄБРР та Світового банку.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Проведене дослідження дозволяє сформулювати наступні висновки і пропозиції.

Необхідна інституційна трансформація, адже головною перешкодою для реалізації PPP у 2026 році є не брак фінансування, а "дефіцит проєктів". Громадам необхідно створювати проєктні офіси та формувати "інвестиційні паспорти" об'єктів у системі DREAM, що стає обов'язковою умовою і дозволяє забезпечити прозорість і донести інформацію до потенційних інвесторів.

Для швидкої відбудови соціальної сфери громадам слід зосередитися на проєктах до 5,5 млн євро, використовуючи спрощену процедуру ТЕО.

Кожен проєкт має відповідати стандартам "People-first", тобто відповідати екологічним та соціальним критеріям. Відбудова не має бути просто відновленням старого — це має бути створення "зеленої" та інклюзивної інфраструктури.

Вважаємо, що ключовим завданням є запуск державного фонду страхування воєнних ризиків спеціально для об'єктів PPP громад. Залучення міжнародних фінансових організацій як "третьої сторони" для страхування воєнних ризиків є передумовою входу приватного інвестора в проєкти відбудови.

Залучення приватного капіталу дозволить громадам подолати критичний дефіцит бюджетних коштів, одночасно забезпечуючи високу якість експлуатації відновлених об'єктів, тому варто розглядати PPP як каталізатор віднов-

лення. І так, PPP має стати "гнучким і ефективним інструментом для реалізації інфраструктурних, соціальних та економічних проєктів, що поєднують ресурси та експертизу державного і приватного секторів" [18].

Подальші наукові дослідження та практичні розробки мають бути зосереджені на: 1) розробці типових спрощених контрактів для невеликих громад, які не потребують складних багаторічних процедур підготовки; 2) екологізації проєктів, зокрема дослідження методів інтеграції "зелених" облигацій у структуру фінансування проєктів PPP для залучення екологічних фондів ЄС; 3) вивченні моделей PPP у сфері людського капіталу — створенні мереж приватних освітніх та медичних закладів на базі комунальної власності.

Література:

1. Про публічно-приватне партнерство: Закон України від 31 жовтня 2025 року № 4510-IX. Відомості Верховної Ради України. 2025. № 44. Ст. 512. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text>
2. Запатріна І. Державно-приватне партнерство як механізм підвищення енергоефективності будівель бюджетних установ і організацій комунальної форми власності. Київ: Проєкт ПРООН/ГЕФ, 2019. 144 с. URL: https://appp.com.ua/wpcontent/uploads/2019/09/PPP_EnEff_Last.pdf
3. UNECE. Система оцінки та рейтингу ДПП та інфраструктури (PIERS) ЄЕК ООН: Методика оцінки для досягнення ЦСР. 2024. 145 р. URL: <https://unece.org/sites/default/files/2025-01/Ukrainian%20-%20User%20Guide%20-%20PIERS%20Self-Assessment%20Tool.pdf>
4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення залучення інвестицій: Закон України від 14 травня 2025 року № 4122-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-20#Text>
5. Про затвердження Методики визначення джерел і механізмів фінансового забезпечення публічних інвестиційних проєктів та програм публічних інвестицій: Наказ Міністерства фінансів України від 28.02.2025 № 131. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0541-25#Text>
6. Zapatrina I. Ukraine: Evolving legal framework for housing development through Public-Private Partnerships. European Procurement & Public Private Partnership Law Review. 2025. Vol. 20, Issue 3. P. 336—341. DOI <https://doi.org/10.21552/eppl/2025/3/15>
7. Zapatrina I. Shatkovska A. PPP for Sustainable Development Goals: Still Untapped Potential. European Procurement & Public Private Partnership Law Review. Volume 19 (2024), Issue 1. P. 5—13. DOI <https://doi.org/10.21552/eppl/2024/1/4>
8. Цифрова екосистема DREAM: офіційний портал моніторингу проєктів відновлення. URL: <https://dream.gov.ua/>
9. World Bank Group. Ukraine Infrastructure Recovery and Reconstruction Needs Assessment: PPP Perspective 2025. Washington, DC: World Bank, 2025. 145 р.
10. Круглов В.В. Державно-приватне партнерство як інструмент інфраструктурного відновлення українських міст. Актуальні проблеми державного управління. 2022. № 1 (60). С. 62—76. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-1-04>

11. Павлюк К. В., Павлюк С. М. Сутність і роль державно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку держави. Економічні науки вип. 10, 2010. URL: <http://dSPACE.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/314/1/4.pdf>

12. Кузьменко А., Мальський О., Мирошніченко А. Публічно-приватне партнерство: нові можливості для місцевого розвитку та бізнесу. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/240293_publicno-privatne-partnerstvo-nov-mozhливost-dlya-mstseвого-rozvitkuta-bznesu

13. Polish Agency for Enterprise Development (PARP). PPP Market in Poland: Best Practices for Municipalities. Warsaw, 2025. 45 p.

14. European Court of Auditors. Public-Private Partnerships in the EU: Widespread shortcomings and limited benefits. Special Report. Luxembourg, 2024. 82 p.

15. UNECE. Standard on a Zero Tolerance Approach to Corruption in PPP Procurement. Geneva: United Nations, 2024. 64 p. URL: <https://unece.org/eci/documents/2023/10/session-documents/standard-zero-tolerance-approach-corruption-ppp-procurement>

16. Directive 2014/23/EU of the European Parliament and of the Council on the award of concession contracts. Official Journal of the European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0023>

17. OECD. Recommendation of the Council on Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/oecd-legal-0392>

18. Морозова Л.С., Галка В.М. Економічна сутність державно-приватного партнерства. Інвестиції: практика та досвід. № 7. 2025. С. 55—59. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/6086/6155>

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2025), The Law of Ukraine "On Public-Private Partnership", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text> (Accessed 15 Jan 2026).

2. Zapatrina, I. (2019), Derzhavno-pryvatne partnerstvo iak mekhanizm pidvyschennia enerhoefektyvnosti budivel' biudzhetnykh ustanov i orhanizatsij komunal'noi formy vlasnosti [Public-private partnership as a mechanism for increasing the energy efficiency of buildings of budgetary institutions and organizations of communal ownership], UNDP/GEF Project, Kyiv, Ukraine, Available at: https://appp.com.ua/wp-content/uploads/2019/09/PPP_EnEff_Last.pdf (Accessed 15 Jan 2026).

3. UNECE (2024), "UNECE PPP and Infrastructure Evaluation and Rating System (PIERS): An Evaluation Methodology for the SDGs", Available at: <https://unece.org/sites/default/files/2025-01/Ukrainian%20-%20User%20Guide%20-%20PIERS%20Self-Assessment%20Tool.pdf> (Accessed 15 Jan 2026).

4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2025), The Law of Ukraine "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding the Simplification of Investment Attraction", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-20#Text> (Accessed 15 Jan 2026).

5. The Ministry of Finance of Ukraine (2025), Order "On Approval of the Methodology for Determining Sources and Mechanisms of Financial Support for Public Investment

Projects and Public Investment Programs", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0541-25#Text> (Accessed 15 Jan 2026).

6. Zapatrina, I. (2025), "Ukraine: Evolving legal framework for housing development through Public-Private Partnerships", European Procurement & Public Private Partnership Law Review, vol. 20(3), pp. 336-341. DOI: <https://doi.org/10.21552/epppl/2025/3/15>

7. Zapatrina, I. & Shatkovska, A. (2024), "PPP for Sustainable Development Goals: Still Untapped Potential", European Procurement & Public Private Partnership Law Review, vol. 19 (1), pp. 5—13. DOI: <https://doi.org/10.21552/epppl/2024/1/4>

8. DREAM Digital Ecosystem (2026), "Official portal for monitoring recovery projects", Available at: <https://dream.gov.ua/> (Accessed 15 Jan 2026).

9. World Bank Group (2025), Ukraine Infrastructure Recovery and Reconstruction Needs Assessment: PPP Perspective 2025, World Bank, Washington, DC.

10. Kruglov, V. V. (2022), "Public-private partnership as a tool for infrastructure recovery of Ukrainian cities", Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia, vol. 1 (60), pp. 62—76. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-1-04>

11. Pavliuk, K. V. & Pavliuk, S. M. (2010), "The essence and role of public-private partnership in the socio-economic development of the state", Ekonomichni nauky, vol. 10, Available at: <http://dSPACE.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/314/1/4.pdf> (Accessed 15 Jan 2026).

12. Kuzmenko, A., Malsky, O. & Myroshnychenko, A. (2025), "Public-private partnership: new opportunities for local development and business", Available at: [https://biz.ligazakon.net/analytics/240293_publicno-privatne-partnerstvo-nov-mozhливост-dlya-mstseвого-rozvitkuta-bznesu](https://biz.ligazakon.net/analytics/240293_publicno-privatne-partnerstvo-nov-mozhливost-dlya-mstseвого-rozvitkuta-bznesu) (Accessed 15 Jan 2026).

13. Polish Agency for Enterprise Development (PARP) (2025), PPP Market in Poland: Best Practices for Municipalities, Warsaw.

14. European Court of Auditors (2024), Public-Private Partnerships in the EU: Widespread shortcomings and limited benefits, Special Report, Luxembourg.

15. UNECE (2024), "Standard on a Zero Tolerance Approach to Corruption in PPP Procurement", Available at: <https://unece.org/eci/documents/2023/10/session-documents/standard-zero-tolerance-approach-corruption-ppp-procurement> (Accessed 15 Jan 2026).

16. European Union (2014), "Directive 2014/23/EU of the European Parliament and of the Council on the award of concession contracts", Official Journal of the European Union, Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0023> (Accessed 15 Jan 2026).

17. OECD (2024), "Recommendation of the Council on Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships", Available at: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/oecd-legal-0392> (Accessed 15 Jan 2026).

18. Morozova, L. S. & Galka, V. M. (2025), "Economic essence of public-private partnership", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 7, pp. 55—59. Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/6086/6155> (Accessed 15 Jan 2026).

Стаття надійшла до редакції 27.01.2026 р.

*В. В. Кушніков,
аспірант, Національний аерокосмічний університет "Харківський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-0843-4516>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.416

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

V. Kushnikov,
PhD student, National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"

STATE POLICY IN THE FIELD OF ENSURING OF INFORMATION SECURITY IN THE CONTEXT OF HYBRID THREATS

У статті здійснено дослідження специфіки формування та реалізації державної політики у сфері забезпечення інформаційної безпеки в умовах гібридних загроз. Зокрема, визначено роль і місце інформаційної безпеки в державній політиці; обґрунтовано необхідність формування комплексної системи для вирішення проблем забезпечення інформаційної безпеки суспільства і держави; окреслено необхідні соціальні заходи, необхідні для забезпечення інформаційної безпеки на мікро-, мезо- та макрорівнях.

Зазначено, що весь спектр інтересів суб'єктів, пов'язаних з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, можна поділити на такі категорії: забезпечення доступності, цілісності й конфіденційності інформації та підтримуючої інфраструктури.

Підкреслено, що за основними сферами прояву системне вираження інформаційної безпеки локалізується: у сфері функціонування органів державного управління (державна інформаційна безпека); у сфері громадянського суспільства (інформаційна безпека суспільства); у сфері інтересів особистості.

Визначено, що інформаційна безпека суспільства і держави характеризується ступенем їх захищеності основних сфер життєдіяльності (економіки, науки, техносфери, сфери державного управління тощо) відносно небезпечних, дестабілізуючих і деструктивних інформаційних впливів, що зачіпають інтереси країни на рівні як впровадження, так і вилучення інформації.

Відзначено, що в рамках державної політики на макрорівні соціальних заходів забезпечення інформаційної безпеки необхідно вжити наступних кроків: розробити узгоджену концепцію правового забезпечення інформаційної безпеки; запровадити практику популяризації основних принципів інформаційної безпеки, прав та обов'язків в інформаційній сфері; створити науково-методологічну базу у галузі інформаційної безпеки.

Констатовано, що максимальний ефект від зусиль, що докладаються на даному ступені популяризації знань з галузі інформаційної безпеки та інформаційної етики, може виражатися у збільшенні кількості соціальних суб'єктів, які набудуть здатності здійснювати попередні оцінки поведінки суб'єктів щодо ідентифікації соціальних та етичних проблем, що виникають.

The article studies the specifics of formation and implementation of the state policy in the field of ensuring of information security in the context of hybrid threats. In particular, the role and place of information security in the state policy are determined; the need to form a comprehensive system to solve the problems of ensuring of information security of society and the state is substantiated; the necessary social measures necessary to ensure information security at the micro, meso and macro levels are outlined.

It is noted that the entire spectrum of interests of entities related to the use of information and communication technologies can be divided into the following categories: ensuring of the availability, integrity and confidentiality of information and supporting infrastructure.

It is emphasized that according to the main areas of manifestation, the systemic expression of information security is localized: in the sphere of functioning of state administration bodies (state information security); in the sphere of civil society (information security of society); in the sphere of individual interests.

It is determined that the information security of society and the state is characterized by the degree of protection of the main spheres of life (economy, science, technosphere, public administration, etc.) concerning dangerous, destabilizing and destructive information influences that affect the country's interests at the level of both the introduction and extraction of information.

It is noted that within the framework of state policy at the macro level of social measures concerning ensuring of information security, the following steps must be taken: developing of a coordinated concept of legal support of information security; introducing of the practice of popularizing the basic principles of information security, rights and obligations in the information sphere; creating of a scientific and methodological base in the field of information security.

It is established that the maximum effect of the efforts made at this stage of popularization of knowledge in the field of information security and information ethics can be expressed in an increase of the number of social actors, who will acquire the ability to make preliminary assessments of the behavior of subjects in order to identify emerging social and ethical problems.

Ключові слова: державна політика, інформаційна безпека, гібридні загрози, інформаційна етика, комплексна система.

Key words: state polic, information security, hybrid threats, information ethics, complex system.

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

Сьогодні інформаційна безпека постає як важлива та необхідна умова безпечного існування всієї світової спільноти. Основною особливістю її змісту стає закономірна тенденція зростання значення гуманістичної спрямованості, яка насамперед дозволить нейтралізувати основні небезпеки та загрози інформаційного характеру, забезпечуючи безпечне використання інформаційних технологій у суспільстві.

У даному контексті особливої значущості набуває оцінка інформаційно-технічних винаходів та перспектив використання інформаційних технологій, що впливають на виживання суспільства. Можливість мати достовірну інформацію про наслідки застосування інформаційних технологій сприяє попередженню негативних проявів різного характеру. Неповна чи не-

достовірна інформація, незнання чи нерозуміння наслідків є глибокою причиною основної кількості катастроф та аварій у майбутньому. Інакше гіпотетичне майбутнє людства має бути визначальним орієнтиром розвитку можливих напрямів системи інформаційних технологій. Від цього усунення пріоритетів у змісті інформаційної безпеки сьогодні неминуче вносить зміни до структури функціонування глобальної безпеки на підтримку загальнолюдських інтересів. Вищезазначене обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз публікацій щодо показує, що інформаційні технології, котрі використовуються суспільством, повинні отримувати соціальний зміст. Розробка та впровадження нових інформаційних технологій, що мають соціально-гуманістичну спрямованість, визначаються не тільки стараннями творців технологій, але, насамперед

суспільства, що формує сприятливе гуманістично спрямоване соціальне середовище. Це підтверджується точками зору багатьох вчених і практиків, зокрема, таких, як: Н.Г. Клименко, Г.П. Ситник, В.О. Торічний тощо. Проте недостатньо уваги приділяється розвитку державної політики у сфері інформаційної безпеки в умовах гібридних загроз.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою роботи є дослідження специфіки формування та реалізації державної політики у сфері забезпечення інформаційної безпеки в умовах гібридних загроз.

Для досягнення поставленої мети в роботі пропонується поставити та вирішити такі завдання:

- визначити роль і місце інформаційної безпеки в державній політиці;
- обґрунтувати необхідність формування комплексної системи для вирішення проблем забезпечення інформаційної безпеки суспільства і держави;
- окреслити необхідні соціальні заходи, необхідні для забезпечення інформаційної безпеки на мікро-, мезо- та макорівнях.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інформаційна сфера як сукупність інформації, засобів її продукування, обробки і зберігання, інформаційної інфраструктури, суб'єктів, які здійснюють збір, формування, поширення й використання інформації, а також системи регулювання виникаючих при цьому суспільних відносин, будучи важливим фактором життя суспільства, активно впливають на стан державно-управлінської, економічної, оборонної та інших складових безпеки держав. Відтак, національна безпека держав у сучасному світі істотно залежить від забезпечення інформаційної безпеки, що дозволяє припустити, що з розвитком технічного прогресу ця залежність буде тільки зростати [1; 5].

Так, під інформаційною безпекою, як правило, розуміють захищеність інформації та інфраструктури, що її підтримує, від випадкових або навмисних впливів природного або штучного характеру, які можуть завдати неприйнятної збитку суб'єктам інформаційних відносин, у тому числі власникам і користувачам інформації та інфраструктурі, що її підтримує.

Захист інформації — це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення інформаційної безпеки. На нашу думку, адекватний з методологічної точки зору підхід до проблем інформаційної безпеки має починатися з виявлення суб'єктів інформаційних відносин та їх інтересів, пов'язаних з використанням інформаційно-комунікаційних технологій. Загрози інформаційній безпеці — це зворотний бік використання інформаційно-комунікаційних технологій.

Трактування проблем, пов'язаних з інформаційною безпекою різних категорій суб'єктів державного управління, може мати суттєві відмінності. Весь спектр інтересів суб'єктів, пов'язаних з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, можна поділити на

такі категорії: забезпечення доступності, цілісності й конфіденційності інформації та підтримуючої інфраструктури. Мета заходів у сфері інформаційної безпеки — захистити інтереси суб'єктів інформаційних відносин [2; 4].

Інтереси ці різноманітні, але всі вони згруповані навколо трьох основних аспектів: доступність, цілісність і конфіденційність. У цьому контексті інформаційну безпеку можна трактувати і як відсутність неприпустимого ризику, пов'язаного із заподіянням прямої або непрямой (в тому числі майнової, фінансової) шкоди підприємству (фізичній особі), що спричинено порушенням конфіденційності, цілісності й доступності інформації.

За основними сферами прояву системне вираження інформаційної безпеки локалізується:

- у сфері функціонування органів державного управління (державна інформаційна безпека);
- у сфері громадянського суспільства (інформаційна безпека суспільства);
- у сфері інтересів особистості [2; 3].

Говорячи про зміст і структуру інформаційної безпеки, слід враховувати, що категорія "інформаційна безпека" на даному етапі може мати різний зміст при використанні в різних контекстах. Так, в органах державного управління склалися дві тенденції при визначенні поняття та структури інформаційної безпеки. Представники так званого гуманітарного напрямку пов'язують інформаційну безпеку тільки з інститутом державної таємниці. У свою чергу представники силових структур пропонують поширити сферу інформаційної безпеки практично на всі питання і відносини в інформаційній сфері, фактично ототожнюючи інформаційну безпеку з інформаційною сферою. На наш погляд, обидві точки зору представляють крайні позиції.

Інтереси особистості в інформаційній сфері полягають у реалізації конституційних прав людини і громадянина на доступ до інформації, використання інформації в інтересах здійснення не забороненої законом діяльності, фізичного, духовного та інтелектуального розвитку, а також у захисті інформації, що забезпечує особисту безпеку. Інтереси суспільства в інформаційній сфері полягають у забезпеченні інтересів особистості в цій сфері, зміцненні демократії, створенні правової соціальної держави в Україні. Інтереси держави в інформаційній сфері визначаються створенням умов для гармонійного розвитку вітчизняної інформаційної інфраструктури, реалізації конституційних прав і свобод людини і громадянина у сфері отримання інформації та користування нею з метою забезпечення непорушності конституційного ладу, суверенітету і територіальної цілісності держави, політичної, економічної, державно-управлінської й соціальної стабільності, в безумовному забезпеченні законності та правопорядку, розвитку рівноправного й взаємовигідного міжнародного співробітництва [1; 4].

Інформаційна безпека суспільства і держави характеризується ступенем їх захищеності, а відтак — стійкістю основних сфер життєдіяльності (економіки, науки, техносфери, сфери державного управління і т.д.)

відносно небезпечних, дестабілізуючих і деструктивних інформаційних впливів, що зачіпають інтереси країни на рівні як впровадження, так і вилучення інформації. На нашу думку, інформаційна безпека в даному випадку визначається здатністю нейтралізувати такі впливи. Об'єктами небезпечного інформаційного впливу та, отже, інформаційної безпеки можуть бути: свідомість, психіка людей; інформаційно-технічні системи різного масштабу і призначення. Якщо говорити про соціальні об'єкти інформаційної безпеки, то до них можна віднести особистість, колектив, суспільство і державу [1; 5].

У рамках завдання захисту основних прав та фундаментальних свобод людини забезпечення максимального розмаїття легітимного контенту в інформаційних мережах передбачає задоволення насамперед тих інформаційних потреб, які сприяють прогресу людства. При цьому у питанні про раціональну інформаційну технологію, запрограмовану на повагу до людських цінностей, мається на увазі, що оволодіння суспільством знанням та інформацією за допомогою технологічних засобів буде спрямоване лише на прогресивний розвиток.

У свою чергу, виконання другої умови, що полягає у забезпеченні загального доступу до інформації та інформаційних технологій, передбачає розширення масштабу соціальної бази інформаційної безпеки, що призведе до поглиблення державного, громадського та особистісного рівнів функціонування. Громадянське суспільство, беручи зобов'язання щодо забезпечення всіх категорій свого населення рівними можливостями, у тому числі й участі в інформаційній взаємодії, без сумнівів, зацікавлене у розширенні масштабів соціальної бази інформаційної безпеки [2; 4].

Насправді процес зростання соціальної бази передбачає паралельне збільшення кількості суб'єктів інформаційної безпеки. У результаті проявляється важливе завдання, що полягає у підвищенні рівня освіти та інформаційної культури соціальних суб'єктів та суспільства загалом. Це питання охоплює як професійну діяльність у сфері інформаційних технологій, і рівною мірою будь-яку діяльність у інформаційному середовищі, що об'єднує всіх суб'єктів інформаційних відносин, оскільки саме рівень розвитку людських ресурсів як основна передумова формування наукового, соціального, економічного, культурного та духовного потенціалу зрештою визначає безпеку соціуму. У світлі зазначених перспектив наука та освіта виступають вирішальними факторами забезпечення інформаційної безпеки як основної складової національної безпеки [3; 5].

Тенденція зростання значення соціальної складової інформаційної безпеки веде до розуміння необхідності запровадження якісно нової форми захисту — соціальних заходів забезпечення інформаційної безпеки. Особлива новизна подібної форми захисту зумовлена багаторівневою системою механізмів та форм поведінки, сукупність яких має забезпечити інформаційну безпеку особистості, суспільства, держави.

Для вирішення проблем забезпечення інформаційної безпеки необхідною є комплексна система, що вклю-

чає заходи виховного, освітнього характеру, їх популяризацію в масовій свідомості за допомогою всіх можливих засобів масової інформації та із застосуванням усіх найсучасніших інформаційних технологій, за активної участі держави. У цьому зв'язку слід описати основні рівні соціальних заходів інформаційної безпеки та напрями функціонування захисту, що дають уявлення про їх системний характер. Так, необхідно виділити три рівні організації соціальних заходів забезпечення інформаційної безпеки:

- у масштабах усього суспільства (макрорівень);
- у межах організацій та соціальних груп (мезорівень);
- на індивідуальному рівні (мікрорівень) [2; 4].

Перелічені рівні соціальних заходів інформаційної безпеки задають, відповідно, і основні напрями розвитку та функціонування забезпечення захисту.

На рівні суспільства в цілому або макрорівні соціальні заходи інформаційної безпеки реалізуються завдяки організації та регулюванню інформаційних потоків, а також поширенню засобів, способів та своєрідних "алгоритмів" оцінки, обробки інформації та застосування інформаційних технологій у процесі соціальної взаємодії від масової комунікації до міжособистісного спілкування. На цьому рівні суб'єктами захисту інформаційної безпеки виступають суспільство та держава у вигляді діяльності конкретних соціальних інститутів, що включають систему поширення соціальних норм, традицій, соціокультурних цінностей, систему освіти, формування сприятливої соціальної атмосфери, систему морального, правового регулювання тощо [3; 5].

На мезорівні соціальні заходи захисту реалізуються завдяки використанню та поширенню інформаційних джерел та специфічних способів соціальної взаємодії, оцінки та переробки інформації, характерних для конкретних організацій та соціальних груп. Тут можна виділити прийняті у різних соціальних групах чи професійних організаціях етичні норми, правила, регламентації, процедури інформаційної взаємодії та безпечного використання інформаційних технологій. До цього рівня належать такі суб'єкти захисту, як соціальні групи, виробничі структури, політичні, суспільні, релігійні та інші організації та об'єднання.

На мікро- чи індивідуальному рівні соціальні заходи забезпечення інформаційної безпеки здійснюються у процесі навчання та розвитку індивіда у вигляді створення специфічної регулятивної системи чи комплексу механізмів і алгоритмів, котрі визначають поведінку суб'єкта у інформаційному середовищі.

Визначивши структуру та зміст системи соціальних заходів забезпечення інформаційної безпеки, необхідно розглянути докладніше передбачені нею технології захисту [2; 4].

Так, у рамках державної політики на макрорівні соціальних заходів забезпечення інформаційної безпеки необхідно вжити наступних кроків:

- розробити узгоджену концепцію правового забезпечення інформаційної безпеки;
- запровадити практику популяризації основних принципів інформаційної безпеки, прав та обов'язків в інформаційній сфері;

— створити науково-методологічну базу у галузі інформаційної безпеки [2; 5].

Засоби масової інформації стають одними з ключових компонентів базисного ступеня інформаційної етики. У міру того, як зростає вплив інформаційної технології, система поширення інформації та соціокультурних цінностей повинна інформувати про проблеми інформаційної безпеки, права та обов'язки громадянина в даній сфері. Широкі верстви громадськості мають явно відчуті те що, що інформаційна технологія може як завдавати шкоди цінностям людини, і просувати їх.

Максимальний ефект від зусиль, що докладаються на даному ступені популяризації знань з галузі інформаційної безпеки та інформаційної етики, може виражатися у збільшенні кількості соціальних суб'єктів, які, не будучи професіоналами у сфері інформаційних технологій, філософії, юриспруденції чи соціології, але набудуть здатності здійснювати попередні оцінки поведінки суб'єктів щодо ідентифікації соціальних та етичних проблем, що виникають.

Наступний ступінь — "теоретична" інформаційна етика, яка на заданому рівні покликана застосовувати наукові теорії до аналізу соціальних та етичних проблем, що виникають у суспільстві у процесі застосування інформаційних технологій [3—5].

Насправді жодна з цих щаблів популяризації етичного знання не має чітких кордонів, але всі перелічені "рівні аналізу" необхідні для досягнення головної мети — просування та захисту людських цінностей. Суспільство в особі кожного соціального суб'єкта має бути сприйнятливим до всіх можливих наслідків використання інформаційної технології. Фахівці, які працюють у сфері інформаційних технологій, громадські діячі та політики, для підвищення ефективності результатів своєї діяльності повинні мати навички та знання, як мінімум передбачувані на другому ступені. У свою чергу, представники наукового середовища повинні продовжувати поглиблювати розуміння соціального та етичного впливу обчислювальної техніки, займаючись теоретичними аналізами та дослідженнями.

Крім того, важливим аспектом третьої умови (робота науково-методологічної бази в галузі інформаційної безпеки) є створення педагогічних технологій щодо вивчення проблем інформаційної безпеки та формування інформаційної культури у процесі навчання у системі освіти. Забезпечення розробки та розповсюдження наукових, науково-популярних, навчально-методичних матеріалів та літератури з проблем інформаційної безпеки, інформаційної етики та інформаційної культури суспільства. Здійснення підготовки та підвищення кваліфікації педагогічних кадрів з метою організації навчального процесу на високому професійному рівні у системі освіти, які сприяють формуванню ефективної системи інформаційної безпеки [2; 4; 5].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, державна політика забезпечення інформаційної безпеки зобов'язана включити в якості одного з пріоритетних напрямів своєї діяльності організацію та підтримку наукових досліджень у галузі роз-

робки та впровадження інформаційних технологій, а також аналізу та прогнозу результатів її використання. Головною метою даних досліджень, заснованих на принципах інформаційної етики, насамперед мають стати узагальнення досвіду, формування моделей та теоретичних концепцій, формулювання рекомендацій для реалізації оптимальної системи інформаційної безпеки, прогнозування та нейтралізація можливих негативних ефектів застосування інформаційних технологій.

Література:

1. Семенець-Орлова І., Клочко А., Амро Т. Публічне управління у сфері інформаційної безпеки для забезпечення розвитку демократії в Україні (контекст воєнного стану). Публічне урядування. 2024. № 5 (33). С. 73—82.
2. Сердюк І. А. Підходи публічного управління до інформаційної безпеки особистості. Публічне урядування. 2022. № 3 (31). С. 53—59.
3. Ситник Г. П., Клименко Н. Г., Гореліков І. О. Державна політика забезпечення інформаційної безпеки та кібербезпеки, як її складової: проблеми та шляхи їх вирішення. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_5_6.
4. Сілаєв В., Горінов П. Політика інформаційної безпеки в умовах цифрової трансформації України: виклики та шляхи попередження. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2024. № 3 (75). С. 81—87.
5. Торічний В. О. Формування та впровадження державної інформаційної політики як запорука забезпечення державної безпеки. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія "Державне управління". 2019. Вип. 1 (10). С. 64—69.

References:

1. Savosko, T. (2024), "Features of the formation of state information policy", *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 12(1), pp. 22—28.
 2. Semenets-Orlova, I., Klochko, A. and Amro, T. (2024), "Public administration in the field of information security to ensure the development of democracy in Ukraine (the context of martial law)", *Publichne uriaduvannia*, vol. 5 (33), pp. 73—82.
 3. Serdiuk, I. A. (2022), "Public administration approaches to information security of the individual", *Publichne uriaduvannia*, vol. 3 (31), pp. 53—59, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_5_6 (Accessed 10 Jan 2026).
 4. Silaiev, V. and Horinov, P. (2024), "Information security policy in the context of digital transformation of Ukraine: challenges and ways of prevention", *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, vol. 3 (75), pp. 81—87.
 5. Sytnyk, H. P., Klymenko, N. H. and Horielikov, I. O. (2024), "State policy of ensuring of information security and cybersecurity as its component: problems and ways to solve", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 5, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_5_6 (Accessed 10 Jan 2026).
- Стаття надійшла до редакції 14.01.2026 р.*