ІНВЕСТИЦІЇ:
ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814

Науково-практичний журнал

№ 7 квітень 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.Л.,
доктор економічних наук, професор

Відповідальні секретарі:

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

Члени редакційної колегії:

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

ІНВЕСТИЦІЇ:
ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 7 квітень 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.nayka.com.ua
www.investplan.com.ua

Засновники:

Чорноморський національний університет імені Петра Могили,

ТОВ "ДКС Центр"

Видавець:

ТОВ "ДКС Центр"

Передрукування дозволяється лише за згодою редакції.
Відповідальність за добір і викладення фактів несуть автори.
Редакція не завжди поділяє позицію авторів публікацій.
За зміст та достовірність реклами несе відповідальність рекламодавець.

Рекомендовано до друку Вченою Радою 09.04.26 р.
Підписано до друку 09.04.26 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 80.9.
Наклад — 1000 прим.
Папір крейдований, друк офсетний.
Замовлення № 0904/2.
Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»
м. Київ, пров. Куренівський, 17
Тел. (044) 537-14-34

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

РОЗМІЩЕННЯ СТАТТІ

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

2. Вимоги щодо оформлення наукової статті.
2.1. У статті з лівого боку має стояти індекс УДК (Регистр – «ВСЕ ПРОПИСНЫЕ»)
2.2. Ініціали та прізвище автора. Через кому після ПІБ зазначається науковий ступінь, вчене звання, посада, науковий заклад. (На мові статті, українською (якщо стаття не україномовна) та англійською мовою). ORCID ID.
2.3. Назва статті (Регистр – «Как в предложениях») мовою статті, українською (якщо стаття не україномовна) та англійською мовою.
2.4. Анотація.
2.4.1. Мовою статті (обсяг не менш як 100 слів).
2.4.2. Англійською мовою (обсяг не менш як 1800 знаків без пробілів).
2.4.3. У статті не українською мовою обов'язкова анотація українською мовою (обсяг не менш як 1800 знаків без пробілів).
2.5. Ключові слова (5—8 слів) мовою статті, українською (якщо стаття не україномовна) та англійською мовою.
2.6. Текст статті.
У статті повинні міститись (із виділенням у тексті) такі елементи:
— постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями;
— аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття;
— формулювання цілей статті (постановка завдання);
— виклад основного матеріалу дослідження з повним обгрунтуванням отриманих наукових результатів;
— висновки з проведеного дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі;
— список літератури;
— список літератури (References) в романському алфавіті.
Згідно з новими правилами, які враховують вимоги міжнародних систем цитування, автори статей повинні давати список літератури в двох варіантах: один мовою оригіналу і окремим блоком той же список літератури (References) в романському алфавіті (harvard reference system), повторюючи в ньому в тому ж порядку всі джерела літератури, незалежно від того, чи є серед них іноземні.
Для правильного оформлення, скористайтеся рекомендаціями http://www.economy.in.ua/d/references.doc або замовте цю послугу в редакції (див. анкету для автора).

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

4. Матеріали, які потрібно подати до редакції.
4.1. Стаття, рисунки окремими файлами (якщо потрібно (див. пункт 3.4).
4.2. Анкета (скачати на сайті).
4.3. Рецензія на статтю* (з підписом рецензента та печаткою):
— якщо автор або один із співавторів не має наукового ступеня (статті українською, російською або англійською мовами);
— якщо в статті один автор, який не має наукового ступеня доктора наук (статті англійською мовою).
Матеріали надсилати на електронну адресу economy_2008@ukr.net

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

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД
№ 7 квітень 2026 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Прокопчук О. Т.
Інноваційна трансформація фінансового сектору України в умовах цифровізації економіки 9
Соколюк С. Ю.
Стратегічні вектори інноваційного розвитку торговельного підприємництва 15
Скрипник М. І.
Аналіз бізнес-середовища в контексті інноваційно-інвестиційного розвитку 21
Кармазіна Н. В.
Вплив суттєвої невизначеності з урахуванням оцінки якості розкриття інформації під час аудиту фінансової звітності 27
Перерва П. Г., Кобєлєва Т. О.
Стратегія управління інвестиціями підприємства в розвиток персоналу на засадах діджиталізації та штучного інтелекту 32
Царенко О. В.
Розгляд аудитором безперервності діяльності під час аудиту фінансової звітності в умовах невизначеності та ризиків 38
Якушко І. В.
Вплив податкової політики на макроекономічну стабільність і доходи бюджету держави 45
Дребот О. І., Височанська М. Я., Мішенін Є. В., Боцула О. І.
Інституціонально-економічний механізм водокористування в умовах антропогенного навантаження 51
Даценко Г. В., Майстер Л. А.
Податкова звітність підприємства: методика складання та контроль її показників 58
Бірюков Є. І., Тульчинська С. О.
Напрями активізації саморозвитку територій України в умовах макроекономічної нестабільності 64
Поліщук Н. В., Скулькевич А. І.
Інвестиційний потенціал як складова системи управління економічним потенціалом 69
Пащенко О. В., Михайленко О. Г.
Сучасні тренди та особливості інвестування у стартапи у світовій енергетиці 76
Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М., Капінос Н. О., Сіроштан Т. М.
Наукові засади і теоретико-методологічні принципи впровадження концепції землевпорядних рішень 85
Олійник О. О., Олійник Є. О.
Підвищення конкурентоспроможності підприємства в системі управління транспортною логістикою 93
Базилюк А. В., Левіщенко О. С.
Основні інструменти повоєнного відновлення транспортної інфраструктури України 100
Трусова Н. В., Юрченко О. А., Приймак Н. В.
Управління фінансово-економічною безпекою підприємств із виробництва будівельних матеріалів 107
Ковальчук Т. М., Вергун А. І.
Розвиток теоретико-методологічних засад стратегічного управлінського обліку та стратегічного аналізу як функцій адаптивного стратегічного управління 114
Хаустова В. Є., Губарєва І. О., Трушкіна Н. В.
Муніципальний вимір ідентифікації критичної інфраструктури: порівняльний аналіз підходів країн Балтії, Скандинавії та Польщі 121
Банар О. В., Нестерчук Ю. О., Тимчук С. В., Понедільчук Т. В., Бурдонос Л. І.
Концептуальні основи формування підприємницького середовища в умовах відбудови економіки України: фінансове забезпечення та антикризовий менеджмент 134
Дятлова В. В., Слоква М. Г.
Управління розвитком підприємств на зовнішніх ринках 143
Дєліні М. М., Рябчик А. В.
Особливості маркетингового управління стратегічним розвитком підприємств аграрного сектору на засадах ESG-концепції 149
Бутенко О. П., Проскурніна Н. В., Козуб С. О., Могилевський Р. О.
Впровадження інноваційних бізнес-моделей у технологічних стартапах України 156
Ільчук М. М., Томашевська О. А., Фурса А. В., Ус С. І., Томашевський В. Ю.
Функціонування організованих товарних ринків та система ціноутворення в Україні 165
Карпенко О. О., Поляков І. А., Матненко А. Г., Харченко Я. А.
Алгоритмічний підхід до оцінювання цифрової трансформації та інноваційної спроможності бізнес-суб'єктів 171
Тринчук В. В., Полінкевич О. М., Зеленіця І. М., Файчук О. В., Мельник О. П.
Телематика та страховий маркетинг: синергія для створення індивідуалізованих страхових продуктів 179
Кулина Г. М.
ESG-фактори у забезпеченні фінансової стійкості страховика: європейський досвід та перспективи для України 186

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 7 квітень 2026 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Семко Р. Б.

Коли валютні курси зникають з вулиць: вплив заборони валютних табло на динаміку готівкового валютного ринку в Україні 193

Біляк Ю. В.

Методологія оцінювання рівня фінансової безпеки суб'єктів господарювання в умовах економічних конфліктів 202

Кирилюк О. В., Якушева Н. В.

Інноваційна інфраструктура як основа формування цифрової екосистеми агротрейдингу 212

Фімяр С. В., Польова Н. М., Гнатюк О. П.

Фінансові методи та інструменти управління витратами бізнесу 220

Білоус А. О., Гейко О. Л.

Використання моделей краудфандингу як альтернатива традиційному кредитуванню 227

Гаврик О. Ю., Свиноус Н. І., Любар Р. П.

Обліково-аналітична модель управління бюджетними ресурсами у сфері продовольчого забезпечення населення країни 234

Лазнева І. О., Максименко І. Я.

Економічні ризики міжнародної діяльності та інформаційна роль бухгалтерського обліку в управлінні діяльністю підприємства в процесі їх ідентифікації та мінімізації 240

Коваль Н. О., Руда Л. П., Пілявоз Т. М.

Фінансові інструменти в системі комунікацій, стимулювання економічного зростання та інвестиційного розвитку 248

Фатюха Н. Г., Зоря О. П., Климова І. Г.

Заробітна плата в Україні: статистика та облікові підходи 255

Миськів Л. П.

Облік податку на додану вартість як складова системи управлінського обліку підприємства 261

Єременко А. В.

Економічна дипломатія та інструментарій санкційної політики в регулюванні міжнародних економічних відносин 268

Макарова Т. Л.

Роль міжнародних фінансових організацій у відновленні економіки України 274

Леонов О. О., Леонова Т. М.

Еволюція концепцій логістичного менеджменту в умовах цифрової економіки 279

Мартин О. М., Завада О. П., Сабецька Т. І., Парохненко О. С.

Моделювання процесів управління змінами організаційних структур підприємств в умовах активізації маркетингової діяльності 286

Юрчук Н. П., Кіпоренко С. С.

Еволюція та трансформація сервіс-орієнтованих бізнес-моделей (XaaS) у цифрових екосистемах 293

Коваленко М. М., Стаднік В. Г., Дагаєв Ю. І.

Удосконалення менеджменту якості в транспортній логістиці внутрішнього водного транспорту України 301

Зелінська А. М., Гусар Н. С.

Менеджмент соціально-трудових відносин у платформній економіці: трансформація HR-моделі 309

Огерчук Ю. В, Клепець В. О., Лебедь Р. І.

Біометризація управління персоналом як новий інструмент економічної безпеки підприємства 318

Валігура Т. В., Герчаківський С. Д., Шептак А. Б.

Напрями реформування спрощеної системи оподаткування в контексті протидії правопорушенням у сфері ЗЕД 324

Король В. С., Серпухов М. Ю., Чопик О. В., Костенко А. О.

Методичний інструментарій управління експортно-імпортною діяльністю підприємств в умовах євроінтеграції 334

Пугаченко О. Б., Фоміна Т. В., Зоц М. В.

Особливості облікового забезпечення діяльності суб'єктів ресторанного господарства для цілей економічної експертизи та аудиту 341

Іщук Ю. А., Пашко Б. О.

Інвестиційна безпека України в умовах воєнного стану: аналіз динаміки прямих іноземних інвестицій та міжнародних резервів 348

Гейдор А. П., Шахова У. Р.

Планування структури капіталу підприємства на основі ESG-імперативів та цифрових інструментів фінансування 354

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 7 квітень 2026 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Гурін О. Г.
П'ятивимірна система оцінювання результативності організаційно-економічного механізму енергоефективності: галузева апробація 361

Сологуб О. В.
Шляхи реалізації державно-приватного партнерства на підприємствах аграрного сектору 369

Машляківський М. М.
Надмірна цінова конкуренція як фактор руйнування цінності брендів 374

Лісний А. Я.
Існуючі бар'єри і перешкоди цифрової трансформації підприємств в умовах економічної нестабільності 382

Бородін С. Р.
Теоретичні засади системного підходу до визначення трансферу технологій як механізму інноваційного розвитку 388

Державне управління

Близнюк А. С., Дацій Н. В.
Методи оцінки корупції та антикорупційної політики в регіонах України 397

Лелеченко А. П., Кочеров М. В.
Інституційні механізми реалізації державної мовної політики в Україні 403

Грищенко І. М.
Цифрові технології у системі фінансового моніторингу та протидії легалізації злочинних доходів як чинник забезпечення державної безпеки 411

Братусь Г. А., Сіцінський Н. А., Палій С. А.
Соціально-орієнтовані технології в публічному управлінні у сфері забезпечення безпеки медичних виробів на регіональному рівні 417

Орлов В. В., Поступна О. В.
Інструменти цифрової трансформації в публічному управлінні: проєктний менеджмент до публічної дипломатії та взаємодії з громадянським суспільством 422

Толмачов О. А., Івчук В. М., Марущенко К. Ю., Могиль О. О., Вельган О. О.
Напрями державної підтримки військових, звільнених у запас 430

Вавренюк С. А., Нікулеско Д. С.
Аналіз публічного управління охороною навколишнього середовища 436

Мороз В. М., Мороз С. А., Черкашин Ю. В., Шутов Д. К.
Професійна компетентність публічних службовців як основа забезпечення якості освіти та розвитку кадрового потенціалу 441

Петренко П. П., Купрійчук В. М.
Історичні аспекти дослідження єдиного гуманітарного простору як пріоритету державної гуманітарної політики: науковий дискурс 447

Антонова Л. В., Шульга А. А., Семак Р. О.
Зміцнення інституційної спроможності органів публічної влади через застосування нових форм лідерства та маркетингового підходу до управління в умовах глобальної демократії 453

Дзюрах Ю. М.
Моделі публічного управління інноваційним розвитком регіону в умовах цифровізації 462

Куспляк Г. І., Куспляк І. С.
Управління фінансами територіальних громад в умовах бюджетної децентралізації (на прикладі Одеської області) 470

Хребтій І. В.
Типові моделі розвитку кар'єри на публічній службі 478

Цимбаленко Я. Ю.
Етико-алгоритмічне врядування: інтеграція принципів штучного інтелекту у корпоративну культуру публічної служби 484

Мунтян Л. Я.
Стратегії управління активної адаптації населення до умов хронічного дистресу: роль та механізми рухової активності у відновленні громадського здоров'я 492

Довгопол І. В.
Оцінка ефективності механізмів регулювання цивільного захисту в умовах воєнного стану 498

Бавикін І. М.
Інституційна структура та зарубіжний досвід публічного управління безпекою медичних виробів 503

Левківський І. В.
Вплив державної культурної політики на духовну консолідацію українського суспільства до повномасштабного вторгнення росії в Україну: досвід для сьогодення 509

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 7 / 2026

CONTENTS:

Economy

Prokopchuk O.
THE INNOVATIVE TRANSFORMATION OF UKRAINE'S FINANCIAL SECTOR IN THE CONTEXT OF THE DIGITALISATION OF THE ECONOMY 9

Sokoliuk S.
STRATEGIC VECTORS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF COMMERCIAL ENTREPRENEURSHIP 15

Skrypnyk M.
BUSINESS ENVIRONMENT ANALYSIS IN THE CONTEXT OF INNOVATION AND INVESTMENT DEVELOPMENT 21

Karmazina N.
THE IMPACT OF MATERIAL UNCERTAINTY IN ASSESSING THE QUALITY OF DISCLOSURE DURING AN AUDIT OF FINANCIAL STATEMENTS 27

Pererva P., Kobielieva T.
STRATEGY FOR MANAGING ENTERPRISE INVESTMENTS IN PERSONNEL DEVELOPMENT BASED ON DIGITALIZATION AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE 32

Tsarenko O.
THE AUDITOR'S CONSIDERATION OF GOING-CONTINUITY DURING THE AUDIT OF FINANCIAL STATEMENTS UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY AND RISKS 38

Yakushko I.
THE IMPACT OF TAX POLICY ON MACROECONOMIC STABILITY AND GOVERNMENT BUDGET REVENUES 45

Drebot O., Vysochanska M., Mishenin Ye., Botsula O.
INSTITUTIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF WATER USE UNDER CONDITIONS OF ANTHROPOGENIC PRESSURE 51

Datsenko G., Maister L.
ENTERPRISE TAX REPORTING: PREPARATION METHODOLOGY AND CONTROL OF ITS INDICATORS 58

Biriukov Ie., Tulchynska S.
DIRECTIONS FOR ACTIVATING THE SELF-DEVELOPMENT OF THE TERRITORY OF UKRAINE IN CONDITIONS OF MACROECONOMIC INSTABILITY 64

Polishchuk N., Skulkevych A.
INVESTMENT POTENTIAL AS A COMPONENT OF THE ECONOMIC POTENTIAL MANAGEMENT SYSTEM 69

Pashchenko O., Mykhailenko O.
CURRENT TRENDS AND FEATURES OF INVESTING IN STARTUPS IN THE GLOBAL ENERGY INDUSTRY 76

Tretiak A., Tretiak V., Priadka T., Kapinos N., Siroshtan T.
SCIENTIFIC BASIS AND THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF IMPLEMENTING THE CONCEPT OF LAND USE PLANNING SOLUTIONS 85

Oliynyk O., Oliynyk Ye.
INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE IN THE TRANSPORT LOGISTICS MANAGEMENT SYSTEM 93

Bazyliuk A., Levischenko O.
BASIC INSTRUMENTS FOR POST-WAR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT OF TRANSPORT INFRASTRUCTURE IN UKRAINE 100

Trusova N., Yurchenko O., Pryimak N.
MANAGEMENT OF FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES IN THE PRODUCTION OF BUILDING MATERIALS 107

Kovalchuk T., Verhun A.
DEVELOPMENT OF THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING AND STRATEGIC ANALYSIS AS FUNCTIONS OF ADAPTIVE STRATEGIC MANAGEMENT 114

Khaustova V., Hubarieva I., Trushkina N.
MUNICIPAL-LEVEL CRITICAL INFRASTRUCTURE IDENTIFICATION: A COMPARATIVE ANALYSIS OF APPROACHES IN THE BALTIC STATES, SCANDINAVIA, AND POLAND 121

Banar O., Nesterchuk Yu., Tumchyk S, Ponedilchuk T., Burdonos L.
CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF THE FORMATION OF THE BUSINESS ENVIRONMENT IN THE CONTEXT OF THE RECONSTRUCTION OF THE UKRAINIAN ECONOMY: FINANCIAL SUPPORT AND ANTI-CRISIS MANAGEMENT 134

Diatlova V., Slokva M.
MANAGEMENT OF ENTERPRISES DEVELOPMENT IN FOREIGN MARKETS 143

Dielini M., Riabchyk A.
SPECIFIC FEATURES OF MARKETING MANAGEMENT OF THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF AGRI-SECTOR ENTERPRISES BASED ON THE ESG CONCEPT 149

Butenko O., Proskurnina N., Kozub S., Mohylevskyi R.
IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE BUSINESS MODELS IN TECHNOLOGY STARTUPS OF UKRAINE 156

Ilchuk M., Tomashevska O., Fursa A., Us S., Tomashevskyi V.
FUNCTIONING OF ORGANIZED COMMODITY MARKETS AND THE PRICING SYSTEM IN UKRAINE 165

Karpenko O., Poliakov I., Matnenko A., Kharchenko Y.
STRATEGY FOR MANAGING INVESTMENT ACTIVITIES IN THE MODERN BUSINESS ENVIRONMENT 171

Trynchuk V. , Polinkevych O., Zelenitsa I., Faichuk O., Melnyk O.
TELEMATICS AND INSURANCE MARKETING: SYNERGY FOR CREATING CUSTOMIZED INSURANCE PRODUCTS 179

Kulyna H.
ESG FACTORS IN ENSURING THE FINANCIAL RESILIENCE OF THE INSURER: EUROPEAN EXPERIENCE AND PROSPECTS FOR UKRAINE 186

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 7 / 2026

CONTENTS:

Economy

Semko R.
WHEN EXCHANGE RATES DISAPPEAR FROM THE STREET: THE EFFECT OF THE FX BOARD BAN ON CASH MARKET DYNAMICS IN UKRAINE 193

Biliak Y.
METHODOLOGY FOR ASSESSING THE LEVEL OF FINANCIAL SECURITY OF BUSINESS ENTITIES IN CONDITIONS OF ECONOMIC CONFLICT 202

Kyryliuk O., Yakusheva N.
INNOVATION INFRASTRUCTURE AS THE BASIS FOR THE FORMATION OF THE DIGITAL ECOSYSTEM OF AGRO-TRADING 212

Fimyar S., Poliova N., Hnatiuk O.
FINANCIAL METHODS AND TOOLS FOR MANAGING BUSINESS EXPENSES 220

Bilous A., Heiko O.
IMPLEMENTATION OF CROWDFUNDING MODELS AS AN ALTERNATIVE TO TRADITIONAL LENDING 227

Havryk O., Svynous N., Liubar R.
ACCOUNTING AND ANALYTICAL MODEL FOR MANAGING BUDGETARY RESOURCES IN THE FIELD OF NATIONAL FOOD PROVISION 234

Lazneva I., Maksymenko I.
ECONOMIC RISKS OF INTERNATIONAL ACTIVITIES AND THE INFORMATION ROLE OF ACCOUNTING IN MANAGEMENT OF ENTERPRISE ACTIVITIES IN THE PROCESS OF THEIR IDENTIFICATION AND MINIMIZATION 240

Koval N., Ruda l., Pilyavoz T.
FINANCIAL INSTRUMENTS IN THE COMMUNICATIONS SYSTEM, STIMULATING ECONOMIC GROWTH AND INVESTMENT DEVELOPMENT 248

Fatiukha N., Zorya O., Klymova I.
WAGES IN UKRAINE: STATISTICAL AND ACCOUNTING APPROACHES 255

Mys'kiv L.
ACCOUNTING FOR VALUE ADDED TAX AS A COMPONENT OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT ACCOUNTING SYSTEM 261

Yeremenko A.
ECONOMIC DIPLOMACY AND THE TOOLS OF SANCTIONS POLICY IN REGULATING MODERN INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS 268

Makarova T.
THE ROLE OF INTERNATIONAL FINANCIAL ORGANIZATIONS IN THE RECONSTRUCTION OF UKRAINE'S ECONOMY 274

Leonov O., Leonova T.
EVOLUTION OF LOGISTICS MANAGEMENT CONCEPTS IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL ECONOMY 279

Martyn O., Zavada O., Sabetska T., Parokhnenko O.
MODELING OF PROCESSES OF MANAGING CHANGES IN ORGANIZATIONAL STRUCTURES OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF INCREASED MARKETING ACTIVITY 286

Yurchuk N., Kiporenko S.
EVOLUTION AND TRANSFORMATION OF SERVICE-ORIENTED BUSINESS MODELS (XAAS) IN DIGITAL ECOSYSTEMS 293

Kovalenko M., Stadnik V., Dagayev Y.
IMPROVING QUALITY MANAGEMENT IN THE TRANSPORT LOGISTICS OF UKRAINE'S INLAND WATERWAYS 301

Zelinska A., Husar N.
MANAGEMENT OF SOCIAL AND LABOUR RELATIONS IN THE PLATFORM ECONOMY: TRANSFORMATION OF THE HR MODEL 309

Oherchuk Y., Klepets V., Lebed R.
BIOMETRISATION OF PERSONNEL MANAGEMENT AS A NEW TOOL FOR ECONOMIC SECURITY OF AN ENTERPRISE 318

Valihura T., Gerchakivskyi S., Sheptak A.
DIRECTIONS FOR REFORMING THE SIMPLIFIED TAXATION SYSTEM IN THE CONTEXT OF COMBATING OFFENSES IN THE FIELD OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY 324

Korol V., Serpukhov M., Chopyk O., Kostenko A.
METHODOLOGICAL TOOLS FOR MANAGING EXPORT-IMPORT ACTIVITIES OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION 334

Puhachenko O., Fomina T., Zots M.
FEATURES OF ACCOUNTING SUPPORT FOR THE OPERATIONS OF RESTAURANT BUSINESSES FOR THE PURPOSES OF ECONOMIC EXPERTISE AND AUDITING 341

Ishchuk Y., Pashko B.
INVESTMENT SECURITY OF UKRAINE UNDER MARTIAL LAW: ANALYSIS OF FOREIGN DIRECT INVESTMENT AND INTERNATIONAL RESERVES DYNAMICS 348

Heidor A., Shakhova U.
PLANNING THE CAPITAL STRUCTURE OF AN ENTERPRISE BASED ON ESG IMPERATIVES AND DIGITAL FINANCING INSTRUMENTS 354

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID
№ 7 / 2026

CONTENTS:

Economy

Hurin O.
A FIVE-DIMENSIONAL SYSTEM FOR ASSESSING THE PERFORMANCE OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF ENERGY EFFICIENCY: A SECTORAL APPLICATION 361
Solohub O.
WAYS TO IMPLEMENT PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS AT AGRICULTURAL ENTERPRISES 369
Mashliakivskyi M.
EXCESSIVE PRICE COMPETITION AS A FACTOR OF BRAND VALUE EROSION 374
Lisnyi A.
EXISTING BARRIERS AND OBSTACLES TO THE DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY 382
Borodin S.
THEORETICAL PRINCIPLES OF A SYSTEMIC APPROACH TO DETERMINING TECHNOLOGY TRANSFER AS A MECHANISM OF INNOVATIVE DEVELOPMENT 388

Public administration

Blyznyuk A., Datsii N.
METHODS OF ASSESSING CORRUPTION AND ANTI-CORRUPTION POLICY IN THE REGIONS OF UKRAINE 397
Lelechenko A., Kocherov M.
INSTITUTIONAL MECHANISMS FOR THE IMPLEMENTATION OF STATE LANGUAGE POLICY IN UKRAINE 403
Gryshchenko I.
DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE SYSTEM OF FINANCIAL MONITORING AND COUNTERACTION TO THE LEGALIZATION OF CRIMINAL PROCEEDS AS A FACTOR IN ENSURING STATE SECURITY 411
Bratus G., Sitsinsky N., Palii S.
SOCIALLY-ORIENTED TECHNOLOGIES IN PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF MEDICAL DEVICE SAFETY AT THE REGIONAL LEVEL 417
Orlov V., Postupna O.
DIGITAL TRANSFORMATION TOOLS IN PUBLIC ADMINISTRATION: PROJECT MANAGEMENT TO PUBLIC DIPLOMACY AND INTERACTION WITH CIVIL SOCIETY 422
Tolmachov O., Ivchuk V., Marushchenko K., Mogyl O., Velhan O.
DIRECTIONS OF STATE SUPPORT FOR SERVICEMEN DISCHARGED TO THE RESERVE 430
Vavreniuk S., Nikulesko D.
ANALYSIS OF PUBLIC ENVIRONMENTAL MANAGEMENT 436
Moroz V., Moroz S., Cherkashyn Y., Shutov D.
PROFESSIONAL COMPETENCE OF PUBLIC SERVANTS AS THE BASIS FOR ENSURING THE QUALITY OF EDUCATION AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES 441
Petrenko P., Kupriichuk V.
HISTORICAL ASPECTS OF RESEARCHING A SINGLE HUMANITARIAN SPACE AS A PRIORITY OF STATE HUMANITARIAN POLICY: SCIENTIFIC DISCOURSE 447
Antonova L., Shulha A., Semak R.
STRENGTHENING THE INSTITUTIONAL CAPACITY OF PUBLIC AUTHORITIES THROUGH THE APPLICATION OF NEW FORMS OF LEADERSHIP AND A MARKETING APPROACH TO MANAGEMENT IN A GLOBAL DEMOCRACY 453
Dziurakh Yu.
PUBLIC MANAGEMENT MODELS OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX INNOVATIVE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION 462
Kuspliak H., Kuspliak I.
PUBLIC FINANCE MANAGEMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES UNDER BUDGET DECENTRALIZATION (CASE STUDY OF ODESA REGION) 470
Khrebtiy I.
TYPICAL CAREER DEVELOPMENT MODELS IN THE PUBLIC SERVICE 478
Tsymbalenko Y.
INTEGRATION OF ETHICAL PRINCIPLES OF PUBLIC SERVICE AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE CONTEXT OF ALGORITHMIC GOVERNANCE 484
Muntian L.
STRATEGIES FOR THE POPULATION'S ACTIVE ADAPTATION TO CONDITIONS OF CHRONIC STRESS: THE ROLE AND MECHANISMS OF PHYSICAL ACTIVITY 492
Dovhopol I.
ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF CIVIL PROTECTION REGULATION MECHANISMS UNDER MARTIAL LAW 498
Bavykin I.
INSTITUTIONAL STRUCTURE AND FOREIGN EXPERIENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION IN MEDICAL DEVICE SAFETY (EU, INTERNATIONAL STANDARDS) 503
Ievkivskyi I.
THE INFLUENCE OF STATE CULTURAL POLICY ON THE SPIRITUAL CONSOLIDATION OF UKRAINIAN SOCIETY BEFORE RUSSIA'S FULL-S CALE INVASION INTO UKRAINE: EXPERIENCE FOR TODAY 509

УДК 336.7:004.8

О. Т. Прокопчук,
д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів,
банківської справи та страхування, Уманський національний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7405-2469

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.9

ІННОВАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

O. Prokopchuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance,
Banking and Insurance, Uman National University

THE INNOVATIVE TRANSFORMATION OF UKRAINE'S FINANCIAL SECTOR IN THE CONTEXT OF THE DIGITALISATION OF THE ECONOMY

Стаття присвячена дослідженню інноваційної трансформації фінансового сектору України в умовах цифрової модернізації та структурних змін економіки. Постановка проблеми зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління фінансовими потоками, оптимізації ризиків, інтеграції цифрових технологій у банківські та страхові процеси, а також адаптації сектору до динамічного зовнішнього середовища. В умовах активної цифровізації ринку фінансові установи стикаються з нерівномірним впровадженням сучасних цифрових інструментів, низькою конкурентоспроможністю окремих інститутів і обмеженою інтеграцією в глобальні фінансові процеси. Актуальність дослідження обумовлена потребою формування комплексної інноваційної моделі трансформації фінансового сектору, яка поєднує стратегічні підходи, цифрові платформи, технології Big Data, штучний інтелект та омніканальні стратегії для підвищення ефективності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності установ.

У статті систематизовано основні тенденції розвитку сектору, проблеми впровадження цифрових інструментів, такі як фінансові обмеження, технологічна нерівномірність, кадровий дефіцит та регуляторні бар'єри, а також сучасні інноваційні підходи, включно з використанням цифрових платформ, e-commerce, Big Data, штучного інтелекту, омніканальних стратегій та адаптивного ризик-менеджменту. Особлива увага приділена інтеграції інноваційних інструментів у межах єдиної цифрової екосистеми, що сприяє підвищенню ефективності управління, зміцненню фінансової стійкості та формуванню конкурентних переваг на національному та міжнародному рівнях. Результати дослідження підкреслюють необхідність системного та комплексного підходу до цифрової та інноваційної трансформації фінансового сектору України, що створює передумови для його подальшого сталого розвитку, інтеграції у глобальну економіку та зміцнення інституційної спроможності.

The article is devoted to the study of innovative transformation of the financial sector of Ukraine in the context of digital modernisation and structural changes in the economy. The problem is caused by the need to improve the efficiency of financial flow management, optimise risks, integrate digital technologies into banking and insurance processes, and adapt the sector to a dynamic external

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

environment. In the context of active market digitalisation, financial institutions face uneven implementation of modern digital tools, low competitiveness of individual institutions, and limited integration into global financial processes. The relevance of the study is determined by the need to develop a comprehensive innovative model for the transformation of the financial sector, combining strategic approaches, digital platforms, Big Data technologies, artificial intelligence, and omnichannel strategies to improve the efficiency, financial stability, and competitiveness of institutions.

The article systematises the main trends in the sector's development, problems with the implementation of digital tools, such as financial constraints, technological unevenness, staff shortages and regulatory barriers, as well as modern innovative approaches, including the use of digital platforms, e-commerce, Big Data, artificial intelligence, omnichannel strategies, and adaptive risk management. Particular attention is paid to the integration of innovative tools within a single digital ecosystem, which contributes to improving management efficiency, strengthening financial stability, and forming competitive advantages at the national and international levels. The results of the study emphasise the need for a systematic and comprehensive approach to the digital and innovative transformation of Ukraine's financial sector, which creates the conditions for its further sustainable development, integration into the global economy and strengthening of institutional capacity.

Ключові слова: фінансовий сектор, цифровізація, інновації, цифрові платформи, Big Data, штучний інтелект, омніканальні стратегії, управління ризиками, конкурентоспроможність.

Key words: financial sector, digitalisation, innovation, digital platforms, Big Data, artificial intelligence, omnichannel strategies, risk management, competitiveness.

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

Фінансовий сектор України перебуває у стані глибоких трансформацій під впливом цифровізації, глобалізації та змін структури економіки. Сучасні виклики включають необхідність підвищення ефективності управління фінансовими потоками, оптимізації ризиків, інтеграції інноваційних технологій у банківські та страхові процеси, а також адаптації до швидкозмінного зовнішнього середовища. Водночас рівень впровадження цифрових інструментів у фінансових установах часто не відповідає потребам ринку, що зумовлює низьку конкурентоспроможність окремих інститутів і ускладнює забезпечення фінансової стабільності на національному рівні.

Актуальність дослідження полягає у необхідності створення інноваційної моделі трансформації фінансового сектору України, яка поєднує стратегічні підходи, цифрові інструменти та сучасні методи управління. Впровадження такої моделі дозволить підвищити ефективність роботи установ, зміцнити фінансову стійкість та інтегрувати національний сектор у глобальний економічний простір.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання стратегічного забезпечення інноваційного розвитку фінансового сектору України в умовах цифрової модернізації та структурних змін економіки набувають дедалі більшої актуальності в сучасних наукових дослідженнях.

Стратегічні напрями розвитку фінансового сектору, цифровізації банківських та страхових процесів, а також управління фінансовими потоками висвітлено у працях О. Гудзя (2025) [1], І. Назаркевича та Ю. Шушкової (2024) [4], Д. Савенка (2023) [7], О. Непочатенко, О. Прокопчук та М. Мальованого (2024) [5]. Питання цифровізації страхового бізнесу та впровадження інноваційних технологій розглянуто у роботах О. Прокопчук (2023) [6] та В. Клименка (2023) [2].

Використання цифрових платформ, електронної комерції, Big Data та штучного інтелекту у фінансових установах досліджено у працях С. Соколюка, О. Прокопчук та М. Коротєєва (2025) [8], С. Соколюка та О. Прокопчук (2025) [9], а також О. Гудзя (2025) [1]. Інноваційні підходи до стратегічного розвитку фінансових і торговельних процесів, адаптації до зовнішніх економічних ризиків та підвищення конкурентоспроможності фінансових установ висвітлено у роботах О. Мар-

ченка, А. Постола та М. Сальнікової (2024) [3], Д. Чернухи (2025) [10].

Попри наявність значного масиву наукових праць, питання комплексної інтеграції цифрових та інноваційних інструментів у фінансовому секторі залишаються недостатньо систематизованими. Це зумовлює необхідність подальшого розвитку теоретико-методологічних підходів і формування ефективних практичних моделей інноваційної трансформації, здатних забезпечити підвищення ефективності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності фінансових установ України.

У зв'язку з цим актуалізується потреба комплексного дослідження стратегічних орієнтирів цифровізації фінансового сектору, що передбачає удосконалення управління фінансовими потоками, оптимізацію ризиків, впровадження цифрових платформ і аналітичних інструментів, а також інтеграцію національного сектору у глобальну фінансову систему.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даного дослідження є аналіз стратегічних напрямів інноваційного розвитку фінансового сектору України в умовах цифровізації та структурних змін економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стан та тенденції розвитку фінансового сектору України

Фінансовий сектор України перебуває у стані трансформацій під впливом цифровізації, глобалізації та структурних змін економіки. Основні виклики включають: підвищення ефективності управління фінансовими потоками, оптимізацію ризиків, інтеграцію інноваційних технологій у банківські та страхові процеси, а також адаптацію до швидкозмінного зовнішнього середовища.

Для наочності ключові тенденції розвитку фінансового сектору України узагальнено у табл. 1.

Як видно з табл. 1, розвиток цифрових інструментів у фінансовому секторі має диференційований характер: банки лідирують за впровадженням платформ, страхові компанії — за автоматизацією процесів, а омніканальні стратегії залишаються на стабільному рівні. Це свідчить про поступову інтеграцію інновацій у роботу фінансових установ та необхідність подальшого розвитку стратегічних цифрових ініціатив.

Однією з ключових тенденцій є підвищення ефективності управління фінансовими потоками. Це передбачає оптимізацію процесів планування, контролю та розподілу фінансових ресурсів у банківських та страхових установах, а також використання сучасних аналітичних та цифрових інструментів для швидкого реагування на зміни економічного середовища.

Водночас постає завдання оптимізації ризиків, що включає не лише управління кредитними, ринковими та операційними ризиками, а й розвиток систем фінансового моніторингу, страхування та хеджування. Сучасні виклики економічної нестабільності, зокрема коливання валютного курсу та інфляційні процеси, вимагають від установ гнучких та адаптивних стратегій управління ризиками.

Не менш важливим є процес інтеграції інноваційних технологій у банківські та страхові процеси. Використання цифрових платформ, штучного інтелекту, блокчейну та аналітики великих даних дозволяє автоматизувати операції, підвищувати швидкість і точність обслуговування клієнтів, а також створювати нові фінансові продукти та сервіси.

Крім того, фінансові установи стикаються з необхідністю адаптації до швидкозмінного зовнішнього середовища, що включає вплив глобальних економічних тенденцій, регуляторних змін та конкурентного тиску як з боку національних, так і міжнародних гравців ринку. Це зумовлює потребу у стратегічному плануванні та впровадженні інноваційних підходів для забезпечення фінансової стабільності та конкурентоспроможності сектору.

Таким чином, сучасний стан фінансового сектору України характеризується поєднанням високої динаміки змін, потребою у цифровій трансформації та підвищенням ролі інноваційних підходів у забезпеченні ефективності та стабільності фінансових процесів.

Таблиця 1. Стан і тенденції розвитку фінансового сектору України (2020—2024 рр.)

Напрям трансформації	Основна тенденція	Аналітична характеристика
Використання цифрових платформ	Активне зростання	Банки впроваджують мобільні додатки, онлайн-сервіси та платформи дистанційного обслуговування
Автоматизація процесів	Помірне зростання	Страхові компанії поступово переходять на цифрові робочі процеси та управління ризиками
Інтеграція омніканальних стратегій	Стабільно	Рітейлові фінансові установи інтегрують декілька каналів обслуговування клієнтів
Підвищення ефективності управління фінансовими потоками	Помірне	Використання аналітики та цифрових інструментів дозволяє оптимізувати внутрішні процеси
Оптимізація ризиків	Активна	Цифрові технології та інструменти прогнозування зменшують операційні та фінансові ризики

Джерело: згруповано та узагальнено автором на основі джерел: [1—2; 5].

ISSN 2306-6814
Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Проблеми впровадження цифрових інструментів

Попри активний розвиток цифровізації, рівень використання сучасних цифрових інструментів у фінансових установах України часто не повною мірою відповідає динаміці ринкових змін та очікуванням споживачів фінансових послуг.

Динаміку окремих показників цифровізації фінансового сектору України за 2020—2024 рр. представлено на рис. 1.

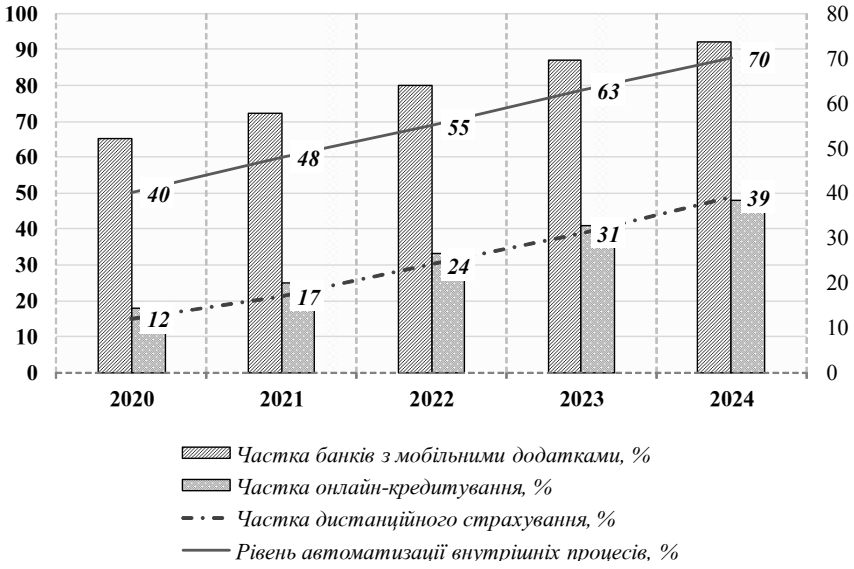


Рис. 1. Динаміка впровадження цифрових інструментів у фінансовому секторі України (2020—2024 рр.)

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі даних Національний банк України.

Як свідчать дані рис. 1, у 2020—2024 рр. спостерігається стійка позитивна динаміка впровадження цифрових інструментів у фінансовому секторі України. Найбільш інтенсивне зростання продемонстрували мобільні банківські сервіси, частка яких у 2024 р. досягла 92 %. Водночас сегмент дистанційного страхування розвивається повільніше, що підтверджує нерівномірність цифрової трансформації різних сегментів фінансового ринку. Рівень автоматизації внутрішніх процесів також демонструє поступове зростання, що свідчить про системні зміни в організації діяльності фінансових установ.

Процес трансформації має нерівномірний характер: окремі банки демонструють високий рівень цифрової зрілості, тоді як частина страхових компаній та небанківських установ лише перебуває на етапі адаптації до нових технологічних вимог.

Однією з ключових проблем є низька конкурентоспроможність окремих інститутів, що зумовлена обмеженими інвестиційними можливостями, недостатнім рівнем цифрової інфраструктури та кадровим дефіцитом у сфері IT-компетенцій. В умовах зростаючої конкуренції з боку фінтех-компаній та міжнародних гравців це посилює ризик втрати частки ринку.

Другою суттєвою проблемою виступає ускладнення забезпечення фінансової стабільності. Неповна інтеграція цифрових систем, фрагментарність даних і низький рівень автоматизації процесів управління ризиками знижують оперативність прийняття управлінських рішень та підвищують вразливість установ до внутрішніх і зовнішніх шоків.

Крім того, спостерігається недостатня інтеграція національного фінансового сектору у глобальний економічний простір. Обмежене використання міжнародних цифрових стандартів, інноваційних фінансових платформ і технологій відкритого банкінгу стримує розвиток транскордонних фінансових операцій та знижує інвестиційну привабливість сектору.

Систематизація проблем впровадження цифрових інструментів дозволяє виділити фінансові, технологічні, кадрові та регуляторні бар'єри, які стримують повноцінну трансформацію сектору (табл. 2).

Як видно з табл. 2, більшість проблем має комплексний характер і формує взаємопов'язані ризики для фінансової стабільності. Зокрема, технологічна нерівномірність розвитку установ посилює структурні дисбаланси ринку, тоді як кадровий дефіцит та кіберризики підвищують операційну вразливість сектору.

Таким чином, проблеми впровадження цифрових інструментів мають комплексний характер і охоплюють технологічні, організаційні та стратегічні аспекти. Їх подолання потребує системного підходу, що поєднує модернізацію інфраструктури, розвиток людського капіталу та вдосконалення регуляторного середовища.

Сучасні інноваційні підходи

В умовах цифрової модернізації ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності фінансового сектору України стає впровадження сучасних інноваційних підходів, що охоплюють технологічні, організаційні та стратегічні аспекти діяльності фінансових установ.

Одним із провідних напрямів є впровадження цифрових платформ та розвиток електронної комерції (e-commerce). Платформенні рішення забезпечують інтег-

Таблиця 2. Ключові проблеми впровадження цифрових інструментів у фінансовому секторі України

Група проблем	Прояв у фінансових установах	Наслідки для сектору
Фінансові обмеження	Недостатній обсяг інвестицій у IT-інфраструктуру	Сповільнення цифрової модернізації
Технологічна нерівномірність	Різний рівень цифрової зрілості банків і страхових компаній	Диспропорції розвитку ринку
Кадровий дефіцит	Нестача фахівців з IT та кібербезпеки	Підвищення операційних ризиків
Регуляторні бар'єри	Повільна адаптація нормативної бази до fintech-інновацій	Обмеження впровадження нових сервісів
Кіберризики	Зростання кількості кібератак	Підвищення витрат на безпеку
Низький рівень цифрової довіри частини населення	Обмежене використання онлайн-послуг	Повільне масштабування цифрових продуктів

Джерело: авторська розробка.

рацію фінансових сервісів у єдину цифрову екосистему, що дозволяє оптимізувати процеси обслуговування клієнтів, скоротити транзакційні витрати та підвищити швидкість надання послуг. Розвиток електронної комерції стимулює зростання безготівкових розрахунків, онлайн-кредитування та дистанційного страхування.

Важливе значення має використання технологій Big Data та штучного інтелекту для прийняття управлінських рішень. Аналіз великих масивів даних дозволяє фінансовим установам більш точно оцінювати кредитоспроможність клієнтів, прогнозувати ризики, виявляти шахрайські операції та формувати персоналізовані фінансові продукти. Застосування алгоритмів машинного навчання сприяє підвищенню ефективності ризик-менеджменту та стратегічного планування.

Не менш важливим напрямом є омніканальні стратегії взаємодії з клієнтами, які передбачають інтеграцію різних каналів комунікації — мобільних застосунків, веб-платформ, чатботів, контакт-центрів — у єдину систему обслуговування. Такий підхід підвищує якість клієнтського досвіду, забезпечує безперервність сервісу та сприяє зміцненню довіри до фінансових інститутів.

Крім того, актуальності набуває стратегічне планування та впровадження адаптивних моделей ризик-менеджменту. В умовах економічної нестабільності та посилення кіберзагроз фінансові установи змушені переходити від традиційних підходів до гнучких, цифрово орієнтованих моделей управління ризиками. Це включає автоматизований моніторинг операцій, використання сценарного аналізу та інтеграцію систем раннього попередження.

Систематизація сучасних інноваційних підходів та оцінка їхнього впливу на ключові параметри розвитку фінансового сектору узагальнені у табл. 3.

Таблиця 3. Інноваційні підходи та їх вплив на розвиток фінансового сектору України

Інноваційний підхід	Зміст впровадження	Вплив на ефективність	Вплив на фінансову стійкість	Вплив на конкурентоспроможність
Цифрові платформи та e-commerce	Інтеграція онлайн-сервісів, дистанційні фінансові послуги	Скорочення операційних витрат	Підвищення прозорості операцій	Розширення клієнтської бази
Big Data та штучний інтелект	Аналітика даних, скоринг, виявлення шахрайства	Прискорення прийняття рішень	Зниження кредитних та операційних ризиків	Персоналізація продуктів
Омніканальні стратегії	Інтеграція мобільних додатків, веб-платформ, чат-ботів	Підвищення якості обслуговування	Підвищення довіри клієнтів	Формування лояльності
Адаптивні моделі ризик-менеджменту	Автоматизований моніторинг, сценарний аналіз	Оптимізація управлінських процесів	Зменшення впливу зовнішніх шоків	Підвищення інвестиційної привабливості

Джерело: згруповано та узагальнено автором на основі джерел: [3; 7—9].

Як видно з табл. 3, впровадження інноваційних технологій має багатовекторний ефект: вони одночасно підвищують операційну ефективність, зміцнюють фінансову стійкість та формують конкурентні переваги фінансових установ. Найбільш комплексний вплив демонструють цифрові платформи та технології Big Data, які поєднують управлінський, ризик-орієнтований та клієнтоцентричний підходи.

Таким чином, сучасні інноваційні підходи формують основу для комплексної трансформації фінансового сектору України, забезпечуючи підвищення його ефективності, стійкості та конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

Інтеграція інноваційних інструментів

Комплексне використання цифрових та інноваційних технологій формує основу системної трансформації фінансового сектору України. На відміну від фрагментарного впровадження окремих цифрових рішень, інтегрований підхід передбачає поєднання технологічних платформ, аналітичних інструментів, автоматизованих систем управління ризиками та клієнтоорієнтованих сервісів у межах єдиної цифрової екосистеми.

Передусім така інтеграція сприяє підвищенню ефективності роботи фінансових установ. Автоматизація бізнес-процесів, використання аналітики великих даних та цифрових каналів обслуговування дозволяють оптимізувати витрати, скоротити час обробки операцій і підвищити продуктивність персоналу. Це забезпечує більш раціональне використання фінансових ресурсів та підвищує якість управлінських рішень.

Другим важливим результатом є зміцнення фінансової стійкості. Інтеграція інноваційних інструментів підвищує прозорість фінансових операцій, удосконалює системи внутрішнього контролю та ризик-менеджменту, а також забезпечує оперативне реагування на макроекономічні та регуляторні зміни. Використання цифрових механізмів моніторингу зменшує операційні ризики та підвищує стабільність функціонування установ в умовах невизначеності.

Крім того, інтегрований підхід створює передумови для поглиблення інтеграції національного фінансового сектору у глобальний економічний простір. Гармонізація цифрових стандартів, розвиток відкритого банкінгу, використання міжнародних платіжних платформ та фінтех-рішень сприяють розширенню транскордонних фінансових операцій і підвищують інвестиційну привабливість України.

Таким чином, інтеграція інноваційних інструментів має мультиплікативний ефект: вона одночасно підвищує ефективність функціонування фінансових установ, зміцнює їхню стійкість і формує конкурентні переваги на міжнародному ринку фінансових послуг. Саме системність і комплексність впровадження цифрових рішень визначають успішність трансформації фінансового сектору в умовах сучасної економіки.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження показало, що інноваційна трансформація фінансового сектору України в умовах цифрової модернізації відбувається динамічно, проте з нерівномірним впровадженням цифрових інструментів та інноваційних підходів у різних сегментах ринку. Аналіз стратегічних напрямів розвитку сектору виявив

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ключові виклики — технологічні, фінансові, кадрові та регуляторні бар'єри, а також перспективи підвищення ефективності управління, оптимізації ризиків та інтеграції в глобальну фінансову систему. Водночас застосування цифрових платформ, Big Data, штучного інтелекту та омніканальних стратегій формує передумови для зміцнення фінансової стійкості установ і підвищення їхньої конкурентоспроможності. Загалом, результати дослідження підкреслюють необхідність системного та комплексного підходу до цифрової та інноваційної трансформації фінансового сектору України для зміцнення його ефективності, стійкості та конкурентоспроможності на національному та міжнародному рівнях.

Література:

1. Гудзь О. Фінансова економіка: стратегічні сценарії розвитку у зрізі глобалізації та цифрових технологій. Київський економічний науковий журнал. 2025. (9). С. 76—82. https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-10.

2. Клименко В. О. Тенденції розвитку аграрного страхування в Україні. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. Випуск 103. Частина 2. 2023. С. 140-153. DOI: 10.32782/2415-8240-2023-103-2-140-153.

3. Марченко О., Постол А., Сальнікова М. Формування концептуальних напрямів розвитку туризму в умовах невизначеності. Український економічний часопис. 2024. (6), 49—51. https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-6-8.

4. Назаркевич І., Шушкова Ю.. Розвиток ринку фінансових технологій в Україні в умовах війни. Фінансовий простір. 2024. № 3—4 (54). С. 83—92. DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3-4(54).2024.839192.

5. Непочатенко О. О., Прокопчук О. Т., Мальований М. І. Розвиток страхового ринку України в контексті сучасних викликів. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва / Редкол.: О. О. Непочатенко (відп. ред.) та ін. Умань: Видавець "Сочінський М. М.", 2024. Випуск 105, Ч. 2: Економічні науки, С. 7—16. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-105-2-7-16.

6. Прокопчук О.Т. Особливості цифровізації страхового бізнесу в Україні. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва / Редкол.: О. О. Непочатенко (відп. ред.) та ін. Умань: Видавець "Сочінський М. М.", 2023. Випуск 103, Ч. 2: Економічні науки, С. 6—16. DOI: 10.32782/2415-8240-2023-103-2-6-16.

7. Савенко Д. О. Цифровізація в системі факторів нарощування потенціалу розбудови інституційного забезпечення фінансового ринку. Збірник наукових праць Державного податкового університету. 2023. (1). С. 155—182. https://doi.org/10.33244/2617-5940.1.2023.155-182.

8. Соколюк С. Ю., Прокопчук О.Т., Коротєєв М. А., Жарун О. В., Ролінський О. В. Інноваційні підходи до розвитку торговельного підприємництва в агробізнесі. Збірник наукових праць Уманського національного університету. 2025. Випуск 106. Частина 2, С. 277-291. DOI:10.32782/2415-8240-2025-106-2-277-291.

9. Соколюк С. Ю., Прокопчук О. Т. Електронна комерція як драйвер трансформації традиційної торгівлі. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2025. Випуск 107, Частина 2: Економічні науки. С. 111—119. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-107-2-111-119.

10. Чернуха Д. Структура та динаміка ризиків і загроз податковій безпеці України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2025. (82). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-141.

References:

1. Hudz', O. (2025), "Financial economics: strategic development scenarios in the context of globalization and digital technologies", Kyivs'kyj ekonomichnyj naukovyj zhurnal, vol. (9), pp. 76—82. https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-10.

2. Klymenko, V.O. (2023), "Trends in the development of agricultural insurance in Ukraine", Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva, vol. 103, no. 2, pp. 140—153.

3. Marchenko, O., Postol, A. and Sal'nikova, M. (2024), "Formation of conceptual directions for tourism development in conditions of uncertainty", Ukrains'kyj ekonomichnyj chasopys, vol. (6), pp. 49—51. https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-6-8.

4. Nazarkevych, I. and Shushkova, Yu. (2024), "Development of the financial technology market in Ukraine in conditions of war", Finansovyj prostir, vol. 3—4 (54), pp. 83—92. DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3-4(54).2024.839192.

5. Nepochatenko, O.O., Prokopchuk, O.T. and Mal'ovanyj, M.I. (2024), "Development of the Ukrainian insurance market in the context of modern challenges", Zbirnyk naukovykh prats' Umans'koho natsional'noho universytetu sadivnytstva: Ekonomichni nauky, vol. 105, no. 2, pp. 7—16. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-105-2-7-16.

6. Prokopchuk, O. (2023), "Features of insurance business digitalization in Ukraine", Zbirnyk naukovykh prats' Umans'koho natsional'noho universytetu sadivnytstva: Ekonomichni nauky, vol. 2 (103), pp. 6—16. DOI: 10.32782/2415-8240-2023-103-2-6-16.

7. Savenko, D. O. (2023), "Digitalization in the system of factors for increasing the potential for developing institutional support for the financial market", Zbirnyk naukovykh prats' Derzhavnoho podatkovoho universytetu, vol. (1), pp. 155—182. https://doi.org/10.33244/2617-5940.1.2023.155-182.

8. Sokoliuk, S. Yu., Prokopchuk, O. T., Korotieiev, M. A., Zharun, O. V. and Rolins'kyj, O. V. (2025), "Innovative approaches to the development of trade entrepreneurship in agribusiness", Zbirnyk naukovykh prats' Umans'koho natsional'noho universytetu, vol. 106, no. 2, S. 277—291. DOI:10.32782/2415-8240-2025-106-2-277-291.

9. Sokoliuk, S. Yu. and Prokopchuk, O. T. (2025), "E-commerce as a driver of the transformation of traditional trade", Zbirnyk naukovykh prats' Umans'koho natsional'noho universytetu sadivnytstva, Ekonomichni nauky, vol. 107, no. 2: S. 111—119. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-107-2-111-119.

10. Chernukha, D. (2025), "Structure and dynamics of risks and threats to the tax security of Ukraine under martial law", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. (82). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-141.

Отримано редакцією журналу / Received: 13.03.26
Прорецензовано / Revised: 23.03.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

УДК 339.1:334.72:330.341.1

С. Ю. Соколюк,
д. е. н., професор, завідувач кафедри підприємництва
та бізнес-технологій, Уманський національний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-0362-7493

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.15

СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

S. Sokoliuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of
Entrepreneurship and Business Technologies, Uman National University

STRATEGIC VECTORS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF COMMERCIAL ENTREPRENEURSHIP

Стаття присвячена визначенню та обгрунтуванню стратегічних векторів інноваційного розвитку торговельного підприємництва в Україні, що забезпечують підвищення його конкурентоспроможності, адаптивності до цифрових трансформацій та стійкості в умовах економічних і соціальних змін. Постановка проблеми зумовлена сучасними викликами національної економіки: структурними трансформаціями, цифровізацією господарських процесів, посиленням глобальної конкуренції та зміною поведінкових моделей споживачів. Традиційні моделі організації торговельної діяльності стають неефективними через розвиток електронної комерції, платформових бізнес-моделей, автоматизацію логістики та впровадження digital-маркетингових інструментів, що зумовлює необхідність системного підходу до інноваційного розвитку.

Запропоновано стратегічні вектори інноваційного розвитку: цифровізація бізнес-процесів (ERP/CRM-системи, автоматизація логістики, e-commerce, digital-маркетинг), організаційна трансформація (гнучкі бізнес-моделі, корпоративна культура інновацій), інституційне забезпечення (державна підтримка, нормативне регулювання, інтеграція з науковими установами), розвиток людського капіталу та підвищення конкурентоспроможності (омніканальні стратегії, персоналізовані пропозиції, інтеграція у глобальні ланцюги вартості).

Аналіз динаміки цифровізації роздрібної торгівлі України у 2020—2024 рр. показав зростання рівня автоматизації логістики з 12 % до 40 %, впровадження омніканальних стратегій з 15 % до 45 %, а частки персоналізованих пропозицій — з 5 % до 22 %. Обсяг ринку e-commerce збільшився з 110 млрд грн до 249,8 млрд грн, а частка онлайн-продажів у загальному роздрібному обороті коливалася від 8 % до 19,2 %, що підкреслює стратегічну роль цифрових технологій у підвищенні ефективності та стійкості підприємств.

Результати дослідження підтверджують доцільність впровадження комплексної цифрово-інноваційної моделі розвитку торговельних підприємств. Перспективи подальших досліджень включають удосконалення методів кількісної оцінки ефективності цифрових і інноваційних інструментів, розробку адаптивних моделей стратегічного планування та ризик-менеджменту, дослідження впливу Big Data та штучного інтелекту на управлінські рішення, а також інтеграцію e-commerce і омніканальних стратегій у комплексну систему інноваційного розвитку для підвищення конкурентоспроможності на національному та міжнародному рівнях.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

The article is devoted to defining and substantiating strategic vectors of innovative development of trade entrepreneurship in Ukraine, which ensure its competitiveness, adaptability to digital transformations and sustainability in the context of economic and social changes. The problem is caused by the current challenges facing the national economy: structural transformations, digitalisation of economic processes, increased global competition, and changes in consumer behaviour patterns. Traditional models of trade organisation are becoming ineffective due to the development of e-commerce, platform business models, logistics automation and the introduction of digital marketing tools, which necessitates a systematic approach to innovative development.

Strategic vectors for innovative development have been proposed: digitisation of business processes (ERP/CRM systems, logistics automation, e-commerce, digital marketing), organisational transformation (flexible business models, corporate culture of innovation), institutional support (state support, regulatory framework, integration with scientific institutions), human capital development and competitiveness enhancement (omnichannel strategies, personalised offers, integration into global value chains).

An analysis of the dynamics of digitalisation in Ukrainian retail in 2020-2024 showed an increase in the level of logistics automation from 12% to 40%, the implementation of omnichannel strategies from 15% to 45%, and the share of personalised offers from 5% to 22%. The e-commerce market grew from UAH 110 billion to UAH 249.8 billion, and the share of online sales in total retail turnover ranged from 8% to 19.2%, underscoring the strategic role of digital technologies in improving the efficiency and sustainability of businesses.

The results of the study confirm the feasibility of implementing a comprehensive digital innovation model for the development of commercial enterprises. Prospects for further research include improving methods for quantitatively assessing the effectiveness of digital and innovative tools, developing adaptive models for strategic planning and risk management, researching the impact of Big Data and artificial intelligence on management decisions, and integrating e-commerce and omnichannel strategies into a comprehensive system of innovative development to increase competitiveness at the national and international levels.

Ключові слова: інноваційний розвиток, торговельне підприємництво, цифровізація бізнес-процесів, омніканальні стратегії, e-commerce, ERP / CRM-системи, конкурентоспроможність, стратегічні вектори, адаптивність, цифрові технології.

Key words: innovative development, commercial entrepreneurship, digitalisation of business processes, omnichannel strategies, e-commerce, ERP / CRM systems, competitiveness, strategic vectors, adaptability, digital technologies.

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

Сучасний розвиток національної економіки відбувається в умовах глибоких структурних трансформацій, цифровізації господарських процесів, посилення глобальної конкуренції та зміни поведінкових моделей споживачів. За таких умов торговельне підприємництво виступає однією з ключових сфер економічної активності, що забезпечує рух товарних потоків, формування внутрішнього ринку та створення значної частки доданої вартості.

Водночас традиційні механізми організації торговельної діяльності втрачають ефективність під впливом технологічних змін, розвитку електронної комерції, платформових бізнес-моделей, автоматизації логістики, цифрових платіжних систем і маркетингових інструментів. Це зумовлює необхідність формування нових стратегічних підходів до управління торговельними підприємствами на засадах інноваційності, гнучкості та адаптивності. Особливої актуальності проблема набуває в умовах економічної нестабільності та післякризового відновлення, коли інновації стають визначальним фактором підвищення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та інтеграції суб'єктів торговельного підприємництва у національні й глобальні ланцюги створення вартості. Недостатній рівень технологічного оновлення, обмеженість інвестиційних ресурсів, фрагментарність державної підтримки інноваційної діяльності стримують розвиток галузі та потребують системного наукового обґрунтування стратегічних векторів її модернізації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання стратегічного забезпечення інноваційного розвитку торговельного підприємництва в умовах структурних змін економіки та активної цифрової трансформації набувають дедалі більшої актуальності в сучасних наукових дослідженнях.

Стратегічні вектори інноваційного розвитку торговельного підприємництва в умовах цифрової трансформації економіки розкрито у працях О. А. Душенка (2025) [1], І. Іполітової (2023) [2], Д. О. Ніколаєва (2025) [3], В. О. Осмятченка, Р. О. Миколенка (2025) [4]. Питання цифровізації бізнес-процесів, розвитку електронної комерції та трансформації роздрібної торгівлі досліджено у роботах О. Т. Прокопчук (2023) [5], О. Т. Прокопчук, С. Ю. Соколюка (2025) [6], С. Ю. Соколюка, О. Т. Прокопчук (2025) [9], а також A. Zhuk, I. Usoltsev (2024) [10]. Інноваційні підходи до розвитку торговельного підприємництва в агробізнесі та цифрової сфери інтернет-торгівлі висвітлено у працях С. Ю. Соколюка та ін. (2025) [8], А. М. Слободяника та ін. (2024) [7].

Попри наявність значного масиву наукових досліджень у сфері підприємництва та інноваційного розвитку, питання визначення комплексних стратегічних напрямів інноваційного оновлення торговельного підприємництва з урахуванням цифрових, інституційних і ринкових чинників залишаються недостатньо систематизованими. Це зумовлює необхідність поглиблення теоретико-методичних підходів до формування стратегічних векторів інноваційного розвитку, здатних забезпечити довгострокову конкурентоспроможність торговельних підприємств.

У зв'язку з цим актуалізується потреба комплексного дослідження стратегічних орієнтирів інноваційної трансформації торговельної діяльності, що передбачає удосконалення теоретичних засад її розвитку, обґрунтування ефективних механізмів цифровізації бізнес-процесів, формування сучасних управлінських моделей та розроблення дієвих інструментів зміцнення конкурентних позицій суб'єктів господарювання.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даного дослідження є визначення та обґрунтування стратегічних векторів інноваційного розвитку торговельного підприємництва в Україні, що забезпечують підвищення його конкурентоспроможності, адаптивності до цифрових трансформацій та стійкості в умовах економічних і соціальних змін.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інновації у торговельному підприємництві є ключовим фактором розвитку сучасного бізнесу та забезпечення його конкурентоспроможності в умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки. Вони включають зміни не лише у технологічних процесах, але й у системах управління, організаційній структурі підприємства, маркетингових стратегіях та фінансових механізмах діяльності. Впровадження інновацій дозволяє торговельним підприємствам адаптуватися до нових ринкових умов, підвищувати ефективність операцій, оптимізувати логістику та управління запасами, а також забезпечувати більш персоналізований підхід до клієнтів.

Сучасні дослідження виділяють кілька ключових типів інновацій, що реалізуються у торговельних підприємствах [2—4]. У табл. 1 наведено основні типи інновацій та їх приклади.

Таблиця 1. Основні типи інновацій у торговельних підприємствах

Тип інновацій	Основні складові та приклади
Технологічні	Автоматизація процесів, ERP/CRM-системи, цифрові платформи управління запасами та логістикою
Маркетингові	Омніканальні стратегії продажу, digital-маркетинг, інтеграція соціальних мереж та e-commerce
Організаційні	Модернізація структури управління, гнучкі бізнес-моделі, розвиток корпоративної культури інновацій
Фінансові	Електронні платежі, FinTech-рішення, оптимізація фінансових потоків

Джерело: згруповано та узагальнено автором на основі джерел: [2—4; 6—8].

Аналіз даних, наведений у табл. 1, дозволяє зробити кілька важливих висновків. По-перше, класифікація інновацій підкреслює комплексний характер трансформацій у торговельних підприємствах: технологічні, маркетингові, організаційні та фінансові інновації взаємопов'язані та впливають одна на одну. По-друге, конкретні приклади реалізації інновацій демонструють пріоритетні напрями для модернізації бізнес-процесів, зокрема цифровізацію управління запасами, впровадження омніканальних стратегій продажу та розвиток корпоративної культури. Нарешті, систематизація типів інновацій дозволяє визначити стратегічні вектори розвитку, що є основою для підвищення конкурентоспроможності та ефективності торговельних підприємств.

Таким чином, табл. 1 ілюструє класифікацію інновацій та конкретні приклади їх реалізації, що дозволяє визначити пріоритетні напрямки трансформації бізнесу та закладає основу для подальшого аналізу стратегічних векторів інноваційного розвитку.

Водночас практична реалізація цих інновацій супроводжується низкою проблем та обмежень, які можуть стримувати ефективність бізнес-процесів. Для системного розгляду цих перешкод далі наведено ключові проблеми та виклики інноваційного розвитку торговельних підприємств (табл. 2).

Аналіз проблем, представлених у табл. 2, дозволяє чітко виділити ключові перешкоди для впровадження інновацій у торговельних підприємствах. Недостатня технологічна оснащеність, обмежена державна підтримка, низька кваліфікація персоналу, висока конкуренція та повільна інтеграція омніканальних стратегій формують комплексну систему бар'єрів, що обмежує ефективність інноваційної трансформації бізнес-процесів.

Таблиця 2. Основні проблеми інноваційного розвитку торговельного підприємництва

Проблема	Пояснення
Недостатня технологічна оснащеність	Обмеженість інвестицій, низький рівень цифровізації бізнес-процесів
Фрагментарність державної підтримки	Відсутність комплексних програм стимулювання інновацій
Недостатня кваліфікація персоналу	Низька готовність до цифрових змін
Висока конкуренція	Міжнародні ритейлери та маркетплейси активно впроваджують нові моделі
Повільна інтеграція омніканальних стратегій	Недостатнє поєднання онлайн та офлайн каналів продажу

Джерело: авторська розробка.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Таблиця 3. Стратегічні вектори інноваційного розвитку торговельного підприємництва

Вектор розвитку	Основний зміст і практичне значення
Цифровізація бізнес-процесів	Автоматизація логістики, управління запасами, e-commerce, digital-маркетинг
Організаційна трансформація	Модернізація структури управління, гнучкі бізнес-моделі, корпоративна культура інновацій
Інституційне забезпечення	Державна підтримка, нормативне регулювання, інтеграція з науковими установами
Розвиток людського капіталу	Підвищення кваліфікації персоналу, розвиток компетенцій у сфері цифрових технологій
Підвищення конкурентоспроможності	Омніканальні стратегії, персоналізовані пропозиції, інтеграція у глобальні ланцюги вартості

Джерело: авторська розробка.

Враховуючи ці обмеження, стає очевидною необхідність визначення стратегічних векторів інноваційного розвитку, які дозволять не лише подолати існуючі проблеми, але й забезпечити системну та стійку модернізацію торговельних підприємств.

Для забезпечення ефективної інноваційної трансформації необхідно визначити стратегічні вектори розвитку, що враховують технологічні, організаційні та ринкові чинники. Табл. 3 відображає ключові стратегічні вектори та їх практичне значення.

Враховуючи визначені стратегічні вектори інноваційного розвитку, можна констатувати, що їх впровадження дозволяє системно усувати існуючі проблеми, підвищувати гнучкість бізнес-процесів та забезпечувати стійку конкурентну перевагу торговельних підприємств. Водночас кожен із векторів розвитку інтегрує технологічні, організаційні та ринкові аспекти діяльності, що підкреслює комплексний характер інноваційної трансформації.

Табл. 3 демонструє стратегічні напрями інноваційного розвитку, їх практичне значення та вплив на ефективність і конкурентоспроможність підприємств у сучасних умовах ринку. Аналіз цих напрямів дозволяє визначити пріоритети для впровадження інновацій, оцінити потенційний економічний ефект та підготувати основу для розробки управлінських рішень і рекомендацій.

Зокрема, одним із ключових напрямів є цифровізація бізнес-процесів роздрібних підприємств. Рис. 1 ілюструє динаміку розвитку цифрових інструментів у роздрібній торгівлі України за 2020—2024 рр., що дозволяє оцінити масштаби їх впровадження та вплив на діяльність підприємств.

Впродовж 2020—2024 рр. відзначається зростання рівня автоматизації логістики, впровадження омніканальних стратегій та персоналізованих пропозицій у продажах, що свідчить про активну цифровізацію роздрібних підприємств. Ці зміни безпосередньо впливають на розширення ринку електронної комерції, обсяг якого наведено на рис. 2.

Аналіз динаміки електронної торгівлі (e commerce) у роздрібній торгівлі України за 2020—2024 рр. демонструє стійку тенденцію до зростання обсягів онлайн продажів та зміну частки e commerce у загальному роздрібному обороті. Зокрема, обсяг ринку електронної торгівлі зріс із 110 млрд грн у 2020 році до 249,8 млрд грн у 2024 році, що свідчить про активну цифровізацію торговельних підприємств та зміну поведінки споживачів. Одночасно частка e commerce у структурі роздрібної торгівлі коливалася від 8 % у 2020 році до 19,2 % у 2023 році, із незначним зниженням до 14 % у 2024 році за оцінками різних джерел, що пов'язано з відновленням частки офлайн торгівлі після адаптації ринку до нових умов.

Рис. 2 відображає динаміку обсягу e commerce та частки онлайн торгівлі у роздрібній торгівлі України за зазначений період. Ці дані дозволяють оцінити роль цифрових технологій у трансформації торговельного сектору та підкреслюють необхідність інтеграції інноваційних платформ у бізнес-процеси підприємств.

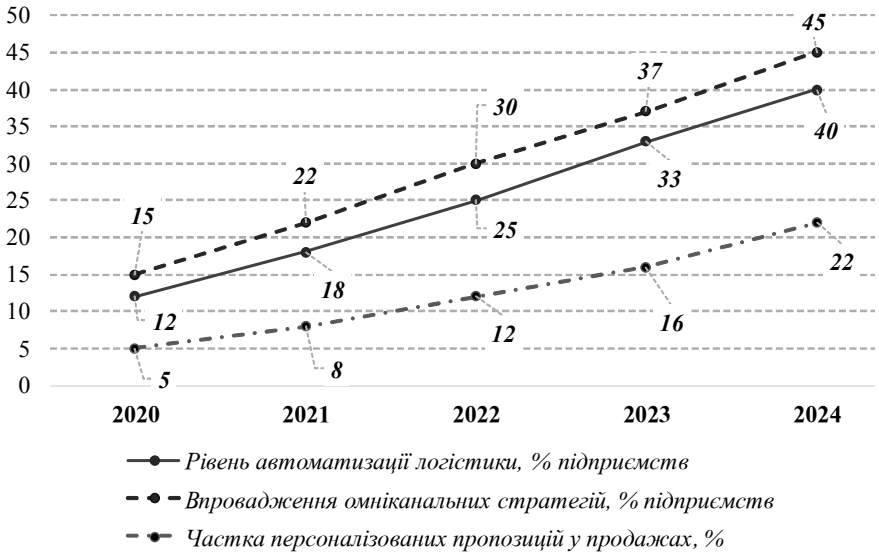


Рис. 1. Динаміка розвитку цифрових інструментів у роздрібній торгівлі України, % підприємств, 2020—2024 рр.

Дані з відкритих джерел та аналітичних досліджень, авторське представлення.

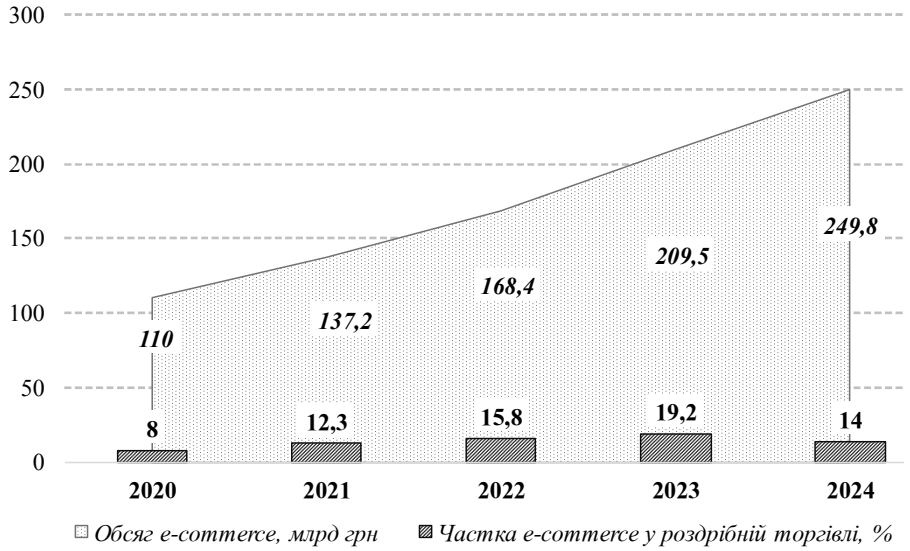


Рис. 2. Обсяг ринку електронної торгівлі (e commerce) у роздрібній торгівлі України, 2020—2024 рр.

Дані з відкритих джерел та аналітичних досліджень, авторське представлення.

Аналіз динаміки обсягу e commerce у роздрібній торгівлі України (рис. 2) свідчить про стрімке зростання частки онлайн-продажів та активну цифровізацію бізнес-процесів у торговельних підприємствах. Зростання обсягів електронної торгівлі підкреслює стратегічне значення цифрових технологій як ключового драйвера інновацій, оскільки їх впровадження дозволяє не лише автоматизувати операції, а й інтегрувати всі бізнес-процеси в єдину інформаційну екосистему.

Їх застосування дозволяє досягти значних переваг у таких сферах:

— оптимізація управління ланцюгами поставок;

— автоматизація аналітики продажів та поведінки споживачів;

— використання Big Data та штучного інтелекту для прогнозування попиту;

— розвиток платформових моделей та електронної комерції.

Інтеграція цифрових технологій у діяльність торговельних підприємств формує конкурентну перевагу, підвищує гнучкість організацій та забезпечує швидке реагування на зміни ринкового середовища. Таким чином, цифровізація стає не просто інструментом оптимізації, а стратегічним фактором, що визначає стійкість та ефективність підприємства в умовах динамічної ринкової конкуренції.

Для ефективної реалізації стратегічних векторів інноваційного розвитку підприємствам необхідно поєднувати технологічні, організаційні та фінансові заходи. Рекомендовані практичні кроки включають:

1. Визначення пріоритетних інноваційних проєктів з високим економічним ефектом;

2. Створення систем моніторингу та оцінки результативності впроваджених інновацій;

3. Забезпечення фінансової, технологічної та кадрової підтримки інноваційних ініціатив;

4. Інтеграцію інновацій у бізнес-процеси та стратегії розвитку підприємства.

Комплексне впровадження зазначених заходів дозволяє досягти системного та стійкого розвитку торговельного підприємництва, забезпечує ефективну реалізацію стратегічних векторів інновацій та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств на національному та міжнародному ринках.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження обгрунтовано необхідність формування комплексної системи інноваційного розвитку торговельних підприємств на основі інтеграції технологічних, організаційних та цифрових механізмів. Доведено, що ефективність інноваційної трансформації визначається не лише впровадженням технологічних рішень, а й рівнем цифрової зрілості підприємства, інтеграцією омніканальних стратегій, аналітичними інструментами та здатністю до оперативного обміну інформацією між структурними підрозділами.

Аналіз динаміки впровадження цифрових інструментів у роздрібній торгівлі України у 2020—2024 рр. показав: рівень автоматизації логістики зріс із 12 % у 2020 р. до 40 % у 2024 р., впровадження омніканальних стратегій — із 15 % до 45 %, а частка персоналізованих пропозицій у продажах — із 5 % до 22 %. Встановлено, що застосування ERP— та CRM-систем, автоматизації логістики та digital-маркетингових платформ дозволяє підвищити точність прогнозування попиту, зменшити трансакційні витрати та оптимізувати управління запасами, що створює синергійний ефект для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Аналіз обсягу ринку e-commerce свідчить про зростання онлайн-продажів із 110 млрд грн у 2020 р. до 249,8 млрд грн у 2024 р., а частка електронної торгівлі у загальному роздрібному обороті коливалася від 8 % до 19,2 % у 2023 р., із незначним зниженням до 14 % у 2024 р. Це підтверджує стратегічне значення цифрової трансформації для забезпечення стійкості та адаптивності підприємств у умовах ринкових змін.

Таким чином, результати дослідження підтверджують доцільність впровадження комплексної цифрово-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

інноваційної моделі розвитку торговельних підприємств як стратегічної передумови для підвищення ефективності бізнес-процесів, адаптивності до цифрових трансформацій та стійкості до зовнішніх викликів.

Перспективи подальших досліджень включають удосконалення методів кількісної оцінки ефективності цифрових та інноваційних інструментів у торговельних підприємствах, розробку адаптивних моделей стратегічного планування та ризик-менеджменту з урахуванням цифровізації бізнес-процесів, дослідження впливу аналітики великих даних і штучного інтелекту на підвищення ефективності управлінських рішень і стійкості підприємств у нестабільному ринковому середовищі, а також вивчення інтеграції цифрових платформ, e-commerce та омніканальних стратегій у комплексну систему інноваційного розвитку для зміцнення конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках.

Література:

1. Душенко О. А. Роль інновацій та цифровізації у зміцненні конкурентних позицій торговельних підприємств України. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2025. № 83. С. 187—191. DOI: 10.32782/2522-1205-2025-83-26.

2. Іпполітова І. Перспективи розвитку електронної торгівлі в Україні в умовах цифровізації економіки. Економіка та суспільство. 2023. (47). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-18.

3. Ніколаєв Д. О. Особливості діяльності та розвиток підприємств роздрібної торгівлі у цифровому середовищі / Київський економічний науковий журнал. 2025. № 10. С. 88-96. DOI: 10.32782/2786-765X/2025-10-12.

4. Осмятченко В. О., Миколенко Р. О. Особливості розвитку електронної комерції в умовах цифрової економіки. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2025. № 2 (49). С. 56—64. DOI: 10.31673/2415-8089.2025.028034.

5. Прокопчук О.Т. Особливості цифровізації страхового бізнесу в Україні. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва / Редкол.: О. О. Непочатенко (відп. ред.) та ін. Умань: Видавець "Сочінський М. М.", 2023. Випуск 103, Ч. 2: Економічні науки, С. 6—16. DOI: 10.32782/2415-8240-2023-103-2-6-16.

6. Прокопчук О. Т., Соколюк С. Ю. Роль агротрейдингу у формуванні сучасної моделі торговельної діяльності України. Збірник наукових праць Уманського національного університету. 2025. Випуск 107, Частина 2: Економічні науки. С. 216—227. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-107-2-216-227.

7. Слободяник А. М., Білич В. М., Лисий В. М., Дудковський Т. Г. Стан цифрової сфери роздрібної інтернет торгівлі. Київський економічний науковий журнал. 2024. (5). С. 136—142. https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-20.

8. Соколюк С. Ю., Прокопчук О. Т., Коротєєв М. А., Жарун О. В., Ролінський О. В. Інноваційні підходи до розвитку торговельного підприємництва в агробізнесі. Збірник наукових праць Уманського національного університету. 2025. Випуск 106. Частина 2, С. 277—291. DOI:10.32782/2415-8240-2025-106-2-277-291.

9. Соколюк С. Ю., Прокопчук О. Т. Електронна комерція як драйвер трансформації традиційної торгівлі. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2025. Випуск 107, Частина 2: Економічні науки. С. 111—119. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-107-2-111-119.

10. Zhuk A., Usoltsev I. Assessing the impact of multichannel sales integration on the efficiency and competitiveness of Ukrainian retail in the context of digital commerce. Technology Audit and Production Reserves. 2024. Vol. 5, № 2 (79). pp. 16—23. DOI: 10.15587/2706-5448.2024.311746.

References:

1. Dushenko, O. A. (2025), "The role of innovation and digitalization in strengthening the competitive positions of Ukrainian retail enterprises", Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky, vol. 83, pp. 187—191. DOI: 10.32782/2522-1205-2025-83-26.

2. Ippolitova, I. (2023), "Prospects for the development of e-commerce in Ukraine in the context of digitalization of the economy", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. (47). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-18.

3. Nikolaiev, D. O. (2025), "Peculiarities of activity and development of retail enterprises in the digital environment", Kyivs'kyj ekonomichnyj naukovyj zhurnal, vol. 10, pp. 88—96. DOI: 10.32782/2786-765X/2025-10-12.

4. Osmiatchenko, V. O. and Mykolenko, R. O. (2025), "Peculiarities of the development of e-commerce in the context of the digital economy", Ekonomika. Menedzhment. Biznes, vol. 2 (49), pp. 56—64. DOI: 10.31673/2415-8089.2025.028034.

5. Prokopchuk, O. (2023), "Features of insurance business digitalization in Ukraine", Zbirnyk naukovykh prats' Umans'koho natsional'noho universytetu sadivnytstva: Ekonomichni nauky, vol. 2 (103), pp. 6—16. DOI: 10.32782/2415-8240-2023-103-2-6-16.

6. Prokopchuk, O. T. and Sokoliuk, S. Yu. (2025), "The role of agri-trading in the formation of the modern model of trade activity in Ukraine", Zbirnyk naukovykh prats' Umans'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 107, no. 2: S. 216—227. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-107-2-216-227.

7. Slobodianyk, A. M., Bilych, V. M., Lysyj, V. M. and Dudkovs'kyj, T. H. (2024), "The state of the digital retail online sector", Kyivs'kyj ekonomichnyj naukovyj zhurnal, vol. (5), pp. 136—142. https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-20.

8. Sokoliuk, S. Yu., Prokopchuk, O. T., Korotieiev, M. A., Zharun, O. V. and Rolins'kyj, O. V. (2025), "Innovative approaches to the development of trade entrepreneurship in agribusiness", Zbirnyk naukovykh prats' Umans'koho natsional'noho universytetu, vol. 106, no. 2, S. 277—291. DOI:10.32782/2415-8240-2025-106-2-277-291.

9. Sokoliuk, S. Yu. and Prokopchuk, O. T. (2025), "E-commerce as a driver of the transformation of traditional trade", Zbirnyk naukovykh prats' Umans'koho natsional'noho universytetu sadivnytstva, Ekonomichni nauky, vol. 107, no. 2: S. 111—119. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-107-2-111-119.

10. Zhuk, A. and Usoltsev, I. (2024), "Assessing the impact of multichannel sales integration on the efficiency and competitiveness of Ukrainian retail in the context of digital commerce", Technology Audit and Production Reserves, vol. 5, pp. 16—22. DOI: 10.15587/2706-5448.2024.311746.

Отримано редакцією журналу / Received: 13.03.26
Прорецензовано / Revised: 23.03.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

УДК 338.1

М. І. Скрипник,
д. е. н., професор, професор кафедри податкового менеджменту та фінансового моніторингу імені Миколи Чумаченка, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: http://orcid.org/ 0000-0002-6205-0754

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.21

АНАЛІЗ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

M. Skrypnyk,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Tax Management and Financial Monitoring named after Mykola Chumachenko, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

BUSINESS ENVIRONMENT ANALYSIS IN THE CONTEXT OF INNOVATION AND INVESTMENT DEVELOPMENT

У статті досліджується трансформація бізнес-середовища під впливом стрімкої цифровізації, глобалізації та зростаючої економічної турбулентності, що істотно змінює традиційні підходи до управління підприємствами та їхнього стратегічного розвитку. Обгрунтовано необхідність переходу від класичних лінійних моделей аналізу до екосистемного аналітичного підходу, який розглядає підприємство не як ізольовану одиницю, а як інтегрований елемент складної багаторівневої мережі взаємодіючих суб'єктів. До таких суб'єктів віднесено державні інституції, фінансових та інвестиційних партнерів, науково-освітні установи, інноваційні кластери, цифрові платформи та інші учасники ринкових відносин, що спільно формують середовище створення доданої вартості та інновацій.

Особливу увагу приділено визначенню ключових детермінант інноваційно-інвестиційного розвитку, серед яких провідна роль належить державній економічній політиці, рівню розвитку цифрової інфраструктури, якості інституційного середовища та накопиченню інтелектуального капіталу. Саме ці фактори розглядаються як базові умови забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та сталого економічного зростання в умовах цифрової трансформації.

У дослідженні запропоновано комплексну трирівневу модель аналізу бізнес-середовища, яка включає макрорівень (нормативно-правова база, інституційні умови та державне регулювання), мезорівень (мережеві взаємодії, інноваційні кластери, партнерські екосистеми та міжорганізаційна кооперація) і мікрорівень (внутрішні ресурси підприємства, управлінські компетентності та інноваційний потенціал). Така структура дозволяє більш системно досліджувати взаємозв'язки між зовнішніми та внутрішніми чинниками, що впливають на ефективність функціонування бізнесу.

Отримані результати підтверджують, що екосистемний підхід дозволяє трансформувати інституційні обмеження у джерело конкурентних переваг, підвищує гнучкість підприємств, стимулює інноваційну активність та ефективність інвестиційних процесів. Практичне значення дослідження полягає у формуванні методичних засад стратегічного управління розвитком підприємств в умовах цифрової економіки, що забезпечує їхню стійкість, конкурентоспроможність і довгострокову траєкторію зростання як на національному, так і на глобальному рівнях.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

The article examines the transformation of the business environment under the influence of rapid digitalization, globalization, and increasing economic turbulence, which significantly reshapes traditional approaches to enterprise management and strategic development. The necessity of transitioning from classical linear analytical models to an ecosystem-based analytical approach is substantiated. This approach views the enterprise not as an isolated unit but as an integrated element of a complex, multi-level network of interacting actors. These actors include state institutions, financial and investment partners, academic and research institutions, innovation clusters, digital platforms, and other market participants that jointly form an environment for value creation and innovation.

Particular attention is paid to identifying the key determinants of innovation and investment development, among which the leading role is attributed to public economic policy, the level of digital infrastructure development, the quality of the institutional environment, and the accumulation of intellectual capital. These factors are considered fundamental prerequisites for ensuring long-term competitiveness and sustainable economic growth in the context of digital transformation.

The study proposes a comprehensive three-level model for analyzing the business environment, which includes the macro level (regulatory framework, institutional conditions, and state regulation), meso level (network interactions, innovation clusters, partnership ecosystems, and inter-organizational cooperation), and micro level (internal enterprise resources, managerial competencies, and innovation potential). This structure enables a more systematic examination of the interrelationships between external and internal factors influencing business performance.

The results confirm that the ecosystem approach enables the transformation of institutional constraints into sources of competitive advantage, enhances enterprise flexibility, stimulates innovation activity, and improves the efficiency of investment processes. The practical significance of the study lies in the formation of methodological foundations for strategic enterprise management in the digital economy, ensuring resilience, competitiveness, and a long-term growth trajectory at both national and global levels.

Ключові слова:бізнес-середовище; цифровізація; екосистемний підхід; інноваційно-інвестиційний розвиток; цифрова економіка; інтелектуальний капітал; державна політика; конкурентоспроможність.

Key words:business environment; digitalization; ecosystem approach; innovation and investment development; digital economy; intellectual capital; public policy; competitiveness.

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

Актуальність дослідження обумовлена поглибленням глобальної економічної турбулентності та радикальною цифровою трансформацією, що докорінно змінюють архітектуру сучасного бізнес-середовища. Традиційні лінійні моделі інноваційно-інвестиційного розвитку вичерпали свій адаптивний потенціал, не забезпечуючи підприємствам необхідного рівня резильєнтності перед обличчям непередбачуваних екзогенних шоків. Критичною науковою проблемою постає пануючий у фаховій літературі фрагментарний підхід, який розглядає фінансові, технологічні та інституційні чинники як ізольовані змінні. Таке методологічне обмеження нівелює синергетичну природу інноваційних процесів і перешкоджає формуванню цілісних механізмів управління в умовах високої невизначеності.

За таких обставин виникає об'єктивна потреба у переході до екосистемної парадигми аналізу. Виникає потреба у теоретичному обгрунтуванні концепції системної інтеграції державної політики, цифрової інфраструктури та інтелектуального капіталу як єдиного базису для конвертації інституційних бар'єрів у стратегічні конкурентні переваги. Саме розробка комплексних механізмів функціонування підприємств у межах такої екосистеми визначає вектор забезпечення довгострокової життєздатності національної економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Фундаментальні аспекти трансформації бізнес-середовища під впливом цифровізації висвітлено у звіті UNCTAD (2025). Автори доводять, що в умовах глобальної турбулентності саме цифровізація виступає основним медіатором інвестиційних потоків, дозволяючи підприємствам нівелювати трансакційні витрати та долати тра-

диційні інституційні бар'єри [1]. Своєю чергою, експерти World Economic Forum (2025) обгрунтовують перехід від ізольованих інноваційних стратегій до "Toolkit of Principles", де ключовим фактором успіху є інтеграція цифрової інфраструктури з інклюзивним управлінням [2].

Роль державної політики як активного архітектора інноваційних екосистем аналізується у доповідях OECD (2025). Дослідники акцентують увагу на необхідності гнучкого регулювання та створення умов для конвергенції технологій, що прямо корелює з потребою формування системної відповіді на екзогенні шоки [3]. Питання синергії між державними сервісами та регіональною цифровою трансформацією грунтовно досліджено у праці Li et al. [4], де автори на емпіричному рівні підтверджують, що ефективність інноваційного розвитку критично залежить від здатності інституційного середовища підтримувати баланс між технологічним оновленням та розвитком інтелектуального капіталу.

Проблематику усунення бар'єрів на шляху до впровадження інновацій у масштабах цілих економічних блоків піднімає European Commission (2026) у межах оновленого European Innovation Act. Стратегія фокусується на створенні "безбар'єрного" середовища для високотехнологічних інвестицій, що підтверджує актуальність пошуку механізмів конвертації інституційних обмежень у конкурентні можливості [5].

Проведений аналіз наукових праць засвідчує, що більшість досліджень зосереджена на окремих аспектах трансформації бізнес-середовища — цифровізації, державному регулюванні або розвитку інтелектуального капіталу. Натомість недостатньо розробленими залишаються питання їх комплексної взаємодії в межах цілісної інноваційно-інвестиційної екосистеми.

Незважаючи на значний науковий доробок у сфері дослідження трансформації бізнес-середовища, низка важливих аспектів залишається недостатньо розробленою. Недостатньо обгрунтованими залишаються методологічні підходи до системної інтеграції інституційних, технологічних та управлінських чинників формування сучасного бізнес-середовища. Потребують подальшого наукового опрацювання питання трансформації інституційних бар'єрів у фактори конкурентних переваг, а також розроблення комплексних механізмів управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств в умовах цифрової економіки та зростання глобальної економічної турбулентності. Саме ці аспекти зумовлюють необхідність поглиблення теоретичних і методичних засад аналізу бізнес-середовища в контексті інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обгрунтування та розробка екосистемного підходу до аналізу бізнес-середовища в умовах цифрової трансформації та глобальної економічної турбулентності, що передбачає інтеграцію державної політики, цифрової інфраструктури та інтелектуального капіталу як ключових чинників інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств, визначення механізмів конвертації інституційних бар'єрів у конкурентні переваги та формування методичних засад управління підприємствами у цифровій економіці для забезпечення їх стійкості та довгострокового розвитку національної економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Бізнес середовище розглядається як комплексна система взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають умови функціонування підприємства, масштаб можливостей для інновацій та інвестицій, а також його здатність адаптуватися до змін у динамічному ринковому середовищі. Внутрішні фактори включають організаційну структуру, корпоративну культуру, фінансові та людські ресурси, технологічну базу [6]. Зовнішні фактори охоплюють інституційне середовище (законодавство, регулювання, державні програми підтримки), ринкову кон'юнктуру, конкурентне середовище, технологічні тенденції та соціально-економічні умови [7].

Особливу роль у сучасних умовах відіграє людський капітал, який визначає здатність підприємства впроваджувати інновації та ефективно використовувати інноваційно-інвестиційні ресурси [8], що включають цифрові платформи, автоматизацію процесів, аналітичні системи, які забезпечують швидку адаптацію бізнесу до ринкових викликів.

Інноваційно інвестиційний розвиток підприємства є стратегічним процесом, що передбачає одночасне формування інноваційних бізнес-моделей, залучення фінансових ресурсів, освоєння новітніх технологій та впровадження інноваційних рішень у виробничі, управлінські та маркетингові процеси. Він має багатовимірний характер, оскільки включає економічні, технологічні, соціальні та управлінські аспекти розвитку підприємства, що взаємодіють у рамках цілісної екосистеми.

Серед ключових напрямів інноваційно інвестиційного розвитку підприємств можна виділити:

— створення сприятливого регуляторного середовища, фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, податкові стимули для інноваційних підприємств, формування грантових програм і субсидій [9];

— впровадження інформаційних технологій, автоматизація виробництва та управлінських процесів, використання аналітичних систем для прийняття рішень, розвиток цифрових платформ для взаємодії з клієнтами та партнерами [10];

— розвиток партнерств, участь у кластерах та платформах, співпраця з науковими інститутами, технологічними хабами та іншими підприємствами для створення синергетичного ефекту [11].

Інтеграція цих складових забезпечить стратегічне позиціонування підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та стійкості в умовах економічної турбулентності, а також створить умови для довгострокового розвитку на національному та міжнародному рівнях. Таким чином, інноваційно-інвестиційний розвиток підприємств є комплексним і багатовимірним процесом, який формується під впливом взаємопов'язаних інституційних, технологічних та організаційно-економічних факторів.

Традиційна парадигма аналізу бізнес-середовища, що базується на лінійній логіці, ієрархічному підході до оцінки факторів та їх фрагментарному розгляді, демонструє суттєву обмеженість у виявленні стратегічних мож-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ливостей розвитку підприємств. Такий підхід орієнтований переважно на статичний аналіз окремих елементів середовища (економічних, політичних, технологічних), що не дозволяє врахувати складну динаміку їх взаємодії та взаємовпливу.

Крім того, традиційні методи аналізу бізнес-середовища зосереджені на оцінці поточного стану ринку та внутрішніх ресурсів підприємства, що обмежує можливості прогнозування довгострокових змін і формування стратегічних проривів. В умовах цифрової економіки, посилення глобальної конкуренції та високої швидкості технологічних трансформацій такий підхід виявляється недостатнім для адекватного реагування на зовнішні виклики [12].

Натомість об'єктивні реалії технологічного прогресу, зокрема розвиток цифрових платформ, штучного інтелекту та великих даних, диктують необхідність переходу до екосистемного аналізу, який дозволяє розглядати підприємство як елемент ширшої економічної системи [13]. Екосистемний підхід передбачає інтеграцію ресурсів, знань та інноваційного потенціалу різних учасників, що забезпечує формування синергетичного ефекту та підвищення ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності.

У межах екосистемного підходу бізнес-середовище розглядається як динамічна багаторівнева система, в якій підприємство функціонує не ізольовано, а як інтегрований елемент мережі взаємодіючих суб'єктів — держави, інвесторів, наукових установ, технологічних платформ і споживачів. Така взаємодія забезпечує безперервну циркуляцію ресурсів, знань та інновацій, формуючи нові можливості для розвитку, а також створює умови для виникнення ефекту мережевої синергії, який неможливо досягти в межах традиційної ієрархічної моделі управління.

Ключовою відмінністю екосистемного аналізу є акцент не лише на ідентифікації факторів впливу, а й на дослідженні зв'язків між ними, їхньої інтенсивності, напряму та динаміки розвитку. Важливим стає аналіз не окремих елементів, а архітектури взаємодії, що дозволяє оцінити потенціал формування доданої вартості в межах екосистеми. Це забезпечує перехід від статичного описового аналізу до адаптивного стратегічного управління, орієнтованого на прогнозування змін і формування довгострокових конкурентних переваг.

Екосистемний підхід аналізу бізнес-середовища підприємств в умовах інноваційного-інвестиційного розвитку передбачає виділення трьох ключових рівнів аналізу, кожен з яких виконує окрему функцію у формуванні інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств: макрорівень, мезорівень та мікрорівень [12].

Макрорівень (інституційний) охоплює сукупність формальних і неформальних інститутів, що визначають правила функціонування економіки. До нього належать державна політика, нормативно-правове регулювання, податкова система, інвестиційний клімат, а також глобальні економічні тренди. Саме на цьому рівні формуються базові умови для інноваційного розвитку, включаючи доступ до фінансових ресурсів, державні програми підтримки інновацій та інтеграцію у міжнародні ринки. Важливим аспектом є також стабільність інституційного середовища та його здатність стимулювати підприємницьку активність.

Мезорівень (мережевий) відображає взаємодію економічних агентів у межах кластерів, галузевих екосистем, інноваційних платформ і партнерських мереж. Саме на цьому рівні відбувається обмін знаннями, технологіями та ресурсами, що сприяє прискоренню інноваційних процесів. Розвиток кластерних структур, державно-приватного партнерства, участь у міжнародних інноваційних мережах забезпечують формування синергетичного ефекту та підвищення ефективності використання ресурсів. У сучасних умовах особливого значення набувають цифрові платформи як інструмент координації взаємодії учасників екосистеми.

Мікрорівень (рівень підприємства) характеризує внутрішній потенціал підприємства до інноваційно-інвестиційного розвитку. Він включає ресурси (фінансові, матеріальні, людські), компетенції персоналу, організаційну структуру, бізнес-модель та рівень цифрової трансформації. Саме на цьому рівні відбувається трансформація зовнішніх можливостей у конкретні конкурентні переваги підприємства. Важливим є здатність підприємства інтегруватися в екосистеми, адаптуватися до змін і використовувати сучасні технології, зокрема штучний інтелект, великі дані та цифрові платформи [12].

Наочно екосистемний підхід аналізу бізнес-середовища підприємств в умовах інноваційного-інвестиційного розвитку ілюструє рис. 1.

Розроблений екосистемний підхід до аналізу бізнес-середовища підприємств дозволяє розглядати їх розвиток у контексті складної системи взаємопов'язаних елементів — інституцій, учасників ринку, ресурсів та інноваційних потоків. Такий підхід забезпечує більш глибоке розуміння впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на функціонування підприємств, особливо в умовах інноваційно-інвестиційної трансформації економіки.

Ключовою перевагою запропонованої моделі є інтеграція трирівневого аналізу (макро-, мезо— та мікрорівнів), що дозволяє комплексно оцінювати як інституційне середовище, так і мережеву взаємодію та внутрішній потенціал підприємства. Визначено, що саме на мезорівні формуються основні механізми кооперації, партнерства та обміну знаннями, які стимулюють інноваційну активність і підвищують ефективність інвестицій.

Встановлено, що вирішальну роль у забезпеченні розвитку підприємств відіграють синергія взаємодії та трансформація бізнес-ресурсів, зокрема інтелектуального капіталу, цифрових технологій і фінансових інструментів. Їх ефективне поєднання сприяє підвищенню адаптивності підприємств до змінного середовища, формуванню конкурентних переваг і забезпеченню стійкого розвитку.

Узагальнено, що практична цінність екосистемного підходу полягає у можливості його застосування для формування стратегій інноваційно-інвестиційного розвитку, удосконалення управлінських рішень та підвищення результативності діяльності підприємств. Його впровадження сприятиме зміцненню конкурентоспроможності бізнесу та забезпеченню довгострокової економічної стійкості в умовах глобальних трансформацій.

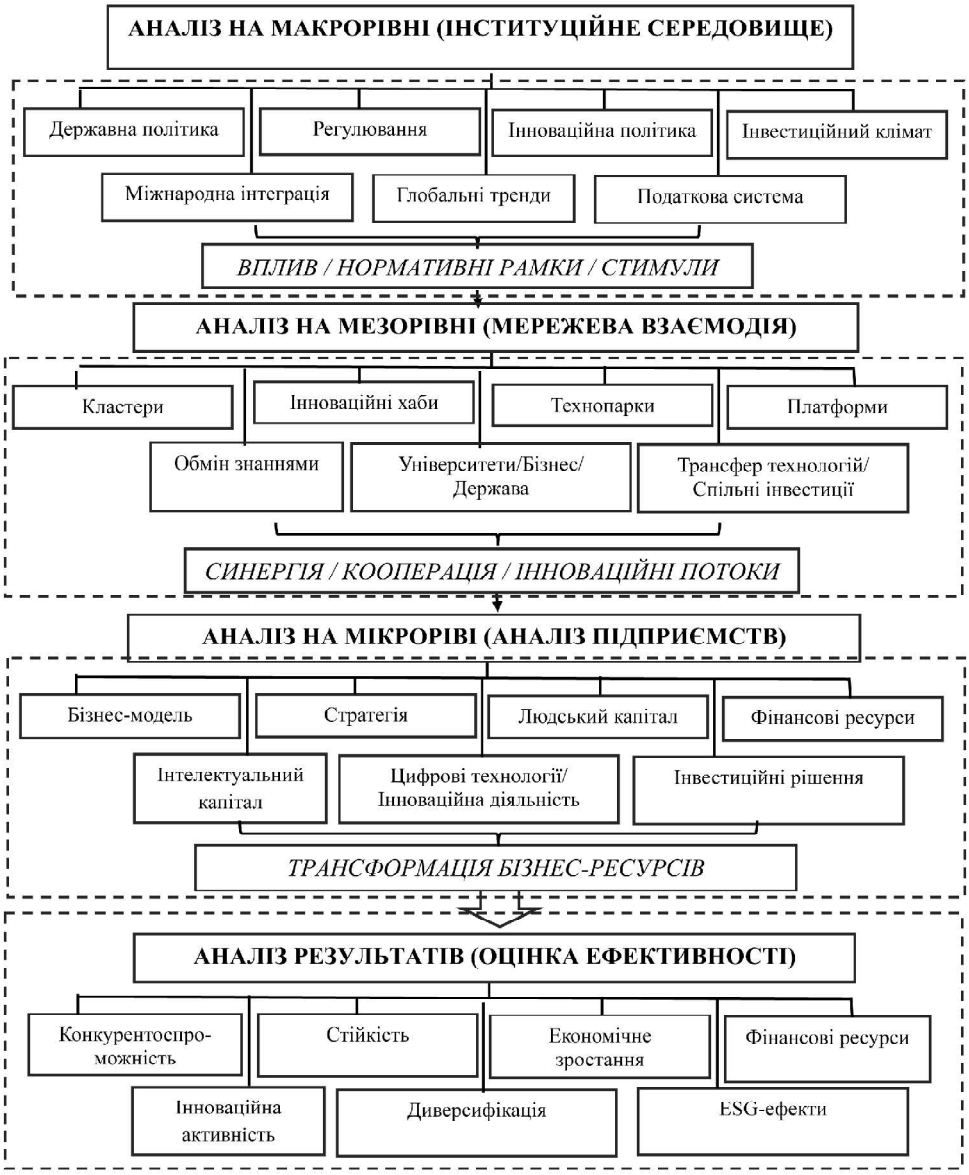


Рис.1. Екосистемний підхід аналізу бізнес-середовища підприємств в умовах інноваційного-інвестиційного розвитку

Джерело: розроблено автором.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження обгрунтовано доцільність застосування екосистемного підходу до аналізу бізнес-середовища підприємств в умовах цифрової трансформації та глобальної економічної турбулентності. Доведено, що традиційні підходи, орієнтовані на фрагментарний і статичний аналіз факторів, не забезпечують належного рівня адаптивності та стратегічної гнучкості підприємств. Запропонований підхід дозволяє розглядати бізнес-середовище як багаторівневу динамічну систему взаємопов'язаних елементів, у якій інтеграція державної політики, цифрової інфраструктури та інтелектуального капіталу виступає ключовою передумовою формування інноваційно-інвестиційного потенціалу.

Встановлено, що ефективність розвитку підприємств значною мірою визначається характером взаємодії на макро-, мезо- та мікрорівнях, де особливу роль відіграє мезорівень як середовище формування партнерств, кластерних зв'язків і цифрових платформ. Обгрунтовано, що синергія взаємодії учасників екосистеми сприяє трансформації інституційних бар'єрів у конкурентні переваги, забезпечує циркуляцію знань, ресурсів та інновацій, а також підвищує ефективність інвестиційних процесів. Реалізація екосистемного підходу сприятиме удосконаленню стратегічного управління, активізації інноваційної діяльності та зміцненню конкурентоспроможності підприємств як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на поглиблення методичного інструментарію екосистемного аналізу бізнес-середовища, зокрема розробку кількісних індикаторів оцінювання ефективності взаємодії на макро-, мезо- та мікрорівнях. Актуальним є формування інтегральних показників, які дозволять оцінювати рівень розвитку інноваційно-інвестиційних екосистем та їх вплив на конкурентоспроможність підприємств у динаміці.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Література:

1. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). Digital Economy Report 2021: Leveraging Digitalization for Investment Facilitation. URL: https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2021

2. World Economic Forum. Toolkit of Principles for Future-Ready Innovation Ecosystems (2025). URL: https://www.weforum.org/publications/innovation-ecosystems-a-toolkit-of-principles-and-best-practice/

3. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). OECD Digital Economy Outlook 2025. URL: https://www.oecd.org/digital/digital-economy-outlook-2025

4. Liu Q., Zhang, Y., Sun X., et al. " Digital innovation ecosystems and regional green technological innovation: Evidence from China's panel-QCA analysis", Journal of Innovation & Knowledge, 2025. Vol 10, Issue 5 URL: https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100789

5. European Commission "European Innovation Act — public consultation and policy development", European Commission. (2025) URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu

6 Adner, R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy, Journal of Management, 2017. Vol. 43, No. 1, pp. 39-5 URL: https://doi.org/10.1177/0149206316678451 (Accessed 21 March 2026)

7. Porter, M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press, 1985. URL: https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193

8. Дубницький, В., & Павлова, В. (2025). Екосистемний підхід до підприємництва в умовах цифровізації як інноваційний інструмент управління конкурентоспроможністю. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 344 (4), 251—258. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-34.

9. European Commission (n.d.), "Horizon Europe: Funding opportunities for innovation and research", Research and Innovation — European Commission, URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en

10. World Economic Forum. Digital Transformation of Industries. White Paper, 2020. https://www.weforum.org/publications/digital-transformation-of-industries/

11. Romero, I. and Mammadov, H. (2024), "Digital Transformation of SMEs as an Innovation Process: A Holistic Study of its Determinants", Journal of the Knowledge Economy, [Online], available at: https://doi.org/10.1007/s13132-024-02217-z (Accessed 21 March 2026).

12. Gorelova, I., Rudko, I., D'Ascenzo, F., Bellini, F. Conceptualizing Digital Innovation Ecosystems: A Systematic Literature Review. Management & Marketing, 2025. https://doi.org/10.2478/mmcks-2025-0002

13. OECD Innovation ecosystems in the bioeconomy. № 76. 2019. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/09/innovation-ecosystems-in-the-bioeconomy_b77a065a/e2e3d8a1-en.pdf

References:

1. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2025), "Digital Economy Report 2021: Leveraging Digitalization for Investment Facilitation", UNCTAD, [Online], available at: https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2021 (Accessed 21 March 2026).

2. World Economic Forum (2025), "Toolkit of Principles for Future-Ready Innovation Ecosystems", World Economic Forum, [Online], available at: https://www.weforum.org/publications/innovation-ecosystems-a-toolkit-of-principles-and-best-practice/ (Accessed 21 March 2026).

3. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2025), "OECD Digital Economy Outlook 2025", OECD, [Online], available at: https://www.oecd.org/digital/digital-economy-outlook-2025 (Accessed 21 March 2026).

4. Liu Q., Zhang, Y., Sun X., et al. (2025), "Digital innovation ecosystems and regional green technological innovation: Evidence from China's panel-QCA analysis", Journal of Innovation & Knowledge, Vol 10, Issue 5 [Online]. https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100789 .

5. European Commission (2025), "European Innovation Act — public consultation and policy development", European Commission, [Online], available at: https://research-and-innovation.ec.europa.eu (Accessed 12 March 2026).

6. Adner, R. (2017). Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy, Journal of Management, Vol. 43, No. 1, pp. 39-5 [Online]. https://doi.org/10.1177/0149206316678451

7. Porter, M. E. (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, NY, USA, [Online], available at: https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193 (Accessed 21 March 2026).

8. Dubnytskyi, V. and Pavlova, V. (2025), "Ecosystem approach to entrepreneurship in the context of digitalization as an innovative tool for managing competitiveness", Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, vol. 344, no. 4, pp. 251—258, [Online]. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-34.

9. European Commission (2026), "Horizon Europe: Funding opportunities for innovation and research", Research and Innovation — European Commission, [Online], available at: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en (Accessed 21 March 2026).

10. World Economic Forum (2020), "Digital Transformation of Industries", White Paper, [Online], available at: https://www.weforum.org/publications/digital-transformation-of-industries/ (Accessed 21 March 2026).

11. Romero, I. and Mammadov, H. (2024), "Digital Transformation of SMEs as an Innovation Process: A Holistic Study of its Determinants", Journal of the Knowledge Economy, [Online], available at: https://doi.org/10.1007/s13132-024-02217-z (Accessed 21 March 2026).

12. Gorelova, I., Rudko, I., D'Ascenzo, F. and Bellini, F. (2025), "Conceptualizing Digital Innovation Ecosystems: A Systematic Literature Review", Management & Marketing, [Online]. https://doi.org/10.2478/mmcks-2025-0002.

13. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2019), "Innovation ecosystems in the bioeconomy", OECD Publishing, [Online], available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/09/innovation-ecosystems-in-the-bioeconomy_b77a065a/e2e3d8a1-en.pdf (Accessed 21 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 21.03.26
Прорецензовано / Revised: 30.03.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

УДК 657.6

Н. В. Кармазіна,
д. е. н., доцент,
внутрішній аудитор Дочірнього підприємства "Укрінвестпроект", м. Київ
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5152-6446

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.27

ВПЛИВ СУТТЄВОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ З УРАХУВАННЯМ ОЦІНКИ ЯКОСТІ РОЗКРИТТЯ ІНФОРМАЦІЇ ПІД ЧАС АУДИТУ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ

N. Karmazina,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Internal Auditor of the Subsidiary "Ukrinvestproject", Kyiv

THE IMPACT OF MATERIAL UNCERTAINTY IN ASSESSING THE QUALITY OF DISCLOSURE DURING AN AUDIT OF FINANCIAL STATEMENTS

У статті обгрунтовано необхідність аудитором оцінювати якість розкриття інформації про події та умови, що можуть поставити під значний сумнів здатність суб'єкта господарювання продовжувати свою діяльність на безперервній основі. Розглянуто вплив за звіт аудитора існування суттєвої невизначеності з огляду на те, що думка аудитора, висловлена у звіті аудитора напряму залежить від висновку аудитора щодо доречності використання управлінським персоналом припущення про безперервність діяльності як основи для бухгалтерського обліку при складанні фінансової звітності. Наведено значення та атрибутивні ознаки наочного впливу суттєвої невизначеності на звіт аудитора, коли, за судженням аудитора використання припущення про безперервність діяльності як основи для бухгалтерського обліку не є прийнятним або коли використання припущення про безперервність діяльності як основи для бухгалтерського обліку є прийнятним, але існує суттєва невизначеність.

The article substantiates the need for the auditor to assess the quality of disclosure of information about events and conditions that may cast significant doubt on the ability of a business entity to continue its activities on a going concern basis.

It is revealed that due to the existence of significant uncertainty in view of the requirements of International Standards on Auditing, it is necessary to disclose information about how management assesses the significance of events or conditions relating to the ability of the business entity to meet its obligations, or what significant judgments management has made as part of its assessment of the ability of the business entity to continue its activities on a going concern basis.

The advice of the US Securities and Exchange Commission on disclosure of information related to the Russian invasion of Ukraine is considered in order for the auditor to assess whether the available disclosures provide a fair presentation (in the case of a fair presentation conceptual basis) or are not misleading (in the case of a compliance conceptual basis).

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Along with this, we have gained an understanding of how the existence of a material uncertainty affects the auditor's report. It is emphasized that the auditor's opinion expressed in the auditor's report directly depends on the auditor's conclusion on the appropriateness of management's use of the going concern basis of accounting in preparing the financial statements.

In modern conditions, it is also likely that some business entities will require significant auditor judgment in forming conclusions on management's use of the going concern basis of accounting, which may be recognized as a key audit matter.

The impact on the auditor's report of the existence of a material uncertainty is considered, given that the auditor's opinion expressed in the auditor's report directly depends on the auditor's conclusion on the appropriateness of management's use of the going concern basis of accounting in preparing the financial statements. The meaning and attributive signs of the apparent impact of a material uncertainty on the auditor's report are given when, in the auditor's judgment, the use of the going concern basis of accounting is not appropriate or when the use of the going concern basis of accounting is appropriate but a material uncertainty exists.

Ключові слова: суттєва невизначеність, припущення, безперервність діяльності, якість аудиту, оцінка, ризики, управлінський персонал, аудиторські процедури, аудиторські докази, здатність, думка.

Key words: material uncertainty, assumptions, going concern, audit quality, assessment, risks, management, audit procedures, audit evidence, capability, opinion.

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

Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 1 "Подання фінансової звітності" вимагає від управлінського персоналу перед складанням фінансової звітності оцінювати здатність суб'єкта господарювання продовжувати свою діяльність на безперервній основі. На даний час, наприклад, аналізуючи результати перевірок з контролю якості аудиторських послуг, що проводяться Комітетом з контролю якості аудиторських послуг Аудиторської палати України, встановлено, що не завжди суб'єкти аудиторської діяльності дотримуються необхідності отримання аудиторських доказів для підтвердження наявності факторів, що викликають сумніви щодо подальшої діяльності суб'єкта господарювання, та оцінки характеру впливу даних факторів, що може потребувати відповідної модифікації аудиторської думки. Останнє визначає особливу значущість виконання аудиторських процедур з метою отримання прийнятних аудиторських доказів у достатньому обсязі, грунтуючись на яких САД зможуть дійти висновку, чи існує суттєва невизначеність стосовно здатності суб'єкта господарювання продовжувати свою діяльність на безперервній основі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значну увагу при дослідженні проблеми здатності суб'єкта господарювання продовжувати свою діяльність на безперервній основі приділяли такі провідні вчені, як, Проскуріна Н.Н. [2], Царенко О.В. [1], Гринчишин Я.М. [3], Мултанівська Т. В. [5] та інші. Водночас, існує низка не вирішених проблем теоретико-методологічного та прикладного характеру щодо розуміння та логічного висвітлення питання наскільки життєздатним та стійким є суб'єкт господарювання аграрної сфери до поточних і майбутніх стресів, та чи суб'єкт господарювання є безперервним підприємством. Недостатнім є висвітлення системного процесу застосування необхідних аудиторських процедур для оцінки існування суттєвої невизначеності стосовно подій або умов, що можуть викликати значні сумніви щодо здатності суб'єкта господарювання продовжувати свою діяльність на безперервній основі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у опрацюванні теоретико-методичного підходу до послідовних дій аудитора для висловлення у звіті аудитора доречності вико-

ристання управлінським персоналом припущення про безперервність діяльності як основи для бухгалтерського обліку при складанні фінансової звітності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

За результатами аудиторських доказів, які аудитор отримує через виконання аудиторських процедур, аудитору потрібно зробити висновок, чи існує за його професійним судженням суттєва невизначеність, що стосується подій або умов, які окремо або в сукупності можуть поставити під значний сумнів здатність суб'єкта господарювання продовжувати свою діяльність на безперервній основі.

Оцінюючи існування суттєвої невизначеності потрібно врахувати, що вона існує тоді, коли значущість потенційного впливу подій або умов та ймовірність виникнення є такою, що потрібно розкривати у фінансовій звітності інформацію про характер та вплив невизначеності для того, щоб [1]:

(a) забезпечити достовірне подання фінансової звітності (у разі коли застосовна концептуальна основа достовірного подання); або

(b) фінансова звітність не вводила в оману (у разі коли застосовна концептуальна основа дотримання вимог).

Якщо аудитор доходить висновку про те, що існує суттєва невизначеність, йому потрібно оцінити якість розкриття інформації про такі події та умови у фінансовій звітності.

На практиці ж, в умовах постійного нарощення загроз і ризиків, аудитор повинен визначити, чи належно фінансова звітність розкриває такі позиції, як:

— інформацію про основні події або умови, що можуть поставити під значний сумнів здатність суб'єкта господарювання продовжувати свою діяльність на безперервній основі та плани управлінського персоналу щодо розгляду цих подій або умов [2]; і

— інформацію про існування суттєвої невизначеності, пов'язаної з подіями або умовами, які можуть поставити під значний сумнів здатність суб'єкта господарювання продовжувати свою діяльність на безперервній основі, і, отже, він не зможе реалізувати свої активи та погасити зобов'язання за звичайного перебігу господарської діяльності.

Слід вказати на те, що у зв'язку з існуванням суттєвої невизначеності, Міжнародний стандарт аудиту 570 (переглянутий) "Безперервність діяльності" (далі — МСА 570) [4] пропонує аудитору звернути увагу на розкриття інформації про таке:

— як оцінює управлінський персонал значущість подій або умов, що стосуються здатності суб'єкта господарювання виконувати свої зобов'язання, або

— які значні судження, зроблені управлінським персоналом, як складова його оцінки здатності суб'єкта господарювання продовжувати свою діяльність на безперервній основі.

Доведено, що навіть якщо після оцінки існування суттєвої невизначеності аудитор доходить висновку, що існують події або умови, які можуть поставити під значний сумнів здатність суб'єкта господарювання продовжувати свою діяльність на безперервній основі, але на підставі отриманих аудиторських доказів він не бачить існування суттєвої невизначеності МСА 570 залишається послідовним та вимагає від аудитора оцінити, чи надає фінансова звітність належні розкриття інформації про такі події або умови з огляду на вимоги застосовної концептуальної основи фінансового звітування. Для цього аудитор може розглянути, чи містить фінансова звітність розкриття про таке:

— основні події чи умови, що можуть поставити під значний сумнів здатність суб'єкта господарювання продовжувати свою діяльність на безперервній основі [5];

— як оцінив управлінський персонал значущість цих подій або умов з огляду на здатність виконувати суб'єктом господарювання свої зобов'язання;

— плани управлінського персоналу, що пом'якшують вплив цих подій або умов;

— значні судження, зроблені управлінським персоналом під час оцінки здатності суб'єкта господарювання продовжувати свою діяльність на безперервній основі.

Якщо повернутися до реалій нашого часу та згадати в яких умовах зараз працює бізнес в України корисним для оцінки якості розкриття інформації може бути використання порад Комітету з цінних паперів та цінних паперів США (SEC), який надав поради щодо розкриття інформації, яка стосується вторгнення росії в Україну [1]. З огляду на сфери, що мають бути розкритими за вимогою SEC, та на вимогу МСА 570, щоб аудитор оцінив, чи наявні розкриття забезпечують достовірне подання (у разі концептуальної основи достовірного подання) або не вводять в оману (в разі концептуальної основи дотримання вимог), демонстрацією ознак належного розкриття інформації стосовно воєнних дій буде розкриття суб'єктом господарювання наступної інформації:

— прямий або непрямий вплив через: операції; співробітників; інвестицій в Росію та Білорусь; цінних паперів, що обертаються в Росії; санкцій проти російських або білоруських фізичних чи юридичних осіб; правову або регуляторну невизначеність, пов'язану з діяльністю в Росії чи Білорусі або виїздом з них;

— пряму чи опосередковану залежність від товарів чи послуг, що постачаються з/в Росію або з/в країни, які підтримують Росію;

— фактичні або потенційні збої в ланцюгах поставок; або ділові відносини, зв'язки чи активи в Росії, Білорусі.

Поряд з цим, маємо розуміти, як існування суттєвої невизначеності впливає на звіт аудитора [3]. Підкреслимо, що думка аудитора, висловлена у звіті аудитора напряму залежить від висновку аудитора щодо доречності використання управлінським персоналом припущення про безперервність діяльності як основи для бухгалтерського обліку при складанні фінансової звітності. При цьому, звертаємо увагу, якщо, за судженням аудитора:

— використання припущення про безперервність діяльності як основи для бухгалтерського обліку не є прийнятним, аудитор повинен висловити негативну думку. При цьому така думка висловлюється незалежно від того, чи розкрито у фінансовій звітності інформацію про

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

неприйнятність використання управлінським персоналом припущення про безперервність як основи бухгалтерського обліку;

— використання припущення про безперервність діяльності як основи для бухгалтерського обліку є прийнятним, але існує суттєва невизначеність, думка аудитора буде залежати від якості розкриття інформації про суттєву невизначеність у фінансовій звітності.

На практиці ж, в умовах постійного нарощення загроз і ризиків є необхідність зосередження уваги наочного впливу суттєвої невизначеності на звіт аудитора, що наведено на рис. 1.

Акцентуємо увагу, що питання, яке породжує суттєву невизначеність щодо безперервності діяльності, за своїм характером є ключовим питанням аудиту, як передбачено в МСА 701 "Повідомлення інформації з ключових питань аудиту в звіті незалежного аудитора" (далі — МСА 701). В сучасних умовах також є ймовірним, що для деяких суб'єктів господарювання знадобляться суттєві судження аудитора при формуванні висновків щодо використання управлінським персоналом принципу безперервності як основи бухгалтерського обліку [5], що може бути визнане ключовим питанням аудиту. Повідомлення ключових питань аудиту не є заміною звітуванню відповідно до МСА 570 (переглянутого), якщо існує суттєва невизначеність щодо безперервності діяльності, як описано вище. Тож, § 15 МСА 701 пояснює, що питання, які призводять до модифікованої думки відповідно до МСА 705 (переглянутого) "Модифікація думки у звіті незалежного аудитора" (далі — МСА 705) або суттєва невизначеність стосовно подій або умов, що можуть викликати значні сумніви щодо здатності суб'єкта господарювання продовжувати свою діяльність на безперервній основі відповідно до МСА

Рис. 1. Вплив суттєвої невизначеності на звіт аудитора

Джерело: складено за дослідженнями автора.

570 (переглянутого), не повинні описуватися в розділі "Ключові питання аудиту" звіту аудитора [4].

Замість цього аудитору слід звітувати з цих питань відповідно до вимог МСА 705 (переглянутого) або МСА 570 (переглянутого) відповідно, та включити до розділу "Ключові питання аудиту" посилання на відповідні розділи, включені до звіту аудитора відповідно до цих МСА (тобто включити посилання на розділ "Основа для висловлення думки із застереженням (негативної думки)" або розділ "Суттєва невизначеність щодо безперервності діяльності" до розділу "Ключові питання аудиту".

ВИСНОВОК

Таким чином, на підставі вищезазначеного, враховуючи суспільно-політичні умови функціонування та особливий стан країни, слід уважно розглядати інформацію про існування суттєвої невизначеності та оцінку безперервності управлінським персоналом, що має включати, оновлення прогнозів і аналізу чутливості з урахуванням ідентифікованих факторів ризику та різних можливих результатів; перегляд прогнозованого дотримання контрактних умов (ковенантів) у різних сценаріях; зміни в планах управлінського персоналу щодо майбутніх дій; розширення якісного розкриття інформації.

Література:

1. Царенко О.В., Кармазін В.А. Об'єкти локалізації зусиль під час розробки та виконання аудиторських процедур як основа послідовних дій аудитора для запобігання ризику шахрайства. Ефективна економіка. 2022. № 9. URL: http: // www. economy.nayka.com.ua (дата звернення: 11.03.2026).

2. Проскуріна Н.М. Розвиток процедур аудиту: теорія та методологія. К.: Центр учбової літератури, 2012. 79 с.

3. Гринчишин Я.М. Принцип безперервності в Україні: порівняння з міжнародними стандартами. Бухгалтерський облік і аудит. 2013. № 11. С. 3—8.

4. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг, видання 2016—2017. Міжнародна Федерація Бухгалтерів, Аудиторська Палата України. URL: http:// www.apu.com.ua/files/ temp/Audit_2018_1.pdf (дата звернення: 28.02.2026).

5. Мултанівська Т. В., Горяєва М. С. Безперервність діяльності в аудиті фінансової звітності. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер. Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 23(2). С. 116—122.

References:

1. Tsarenko, O.V. and Karmazin, V.A. (2022), "Objects of localization of efforts during the development and execution of audit procedures as a basis for consistent actions of the auditor to prevent the risk of fraud", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 9, available at: http:// /www.economy.nayka.com.ua (Accessed 11 March 2026).

2. Proskurina, N.M., (2012), Rozvytok protsedur audytu: teoriia ta metodolohiia [Development of audit procedures: theory and methodology], Kiev, Ukraine.

3. Hrynchyshyn, Ya.M. (2013), "The going concern principle in Ukraine: comparison with international standards", Bukhhalterskyi oblik i audyt, vol. 11, pp. 3—8.

4. International Federation of Accountants, Audit Chamber of Ukraine (2016—2017), "International standards on quality control, auditing, review, other assurance, and related services", available at: http:// www.apu.com.ua/files/ temp/Audit_2018_1.pdf (Accessed 26 February 2026).

5. Multanivska, T. V. and Gorjayeva, M. S. (2017). Continuity of activity in the audit of financial statements. Scientific Bulletin of the International Humanities University. Serija: Economics and management, vol. 23(2)), pp. 116—122.

Отримано редакцією журналу / Received: 25.03.26
Прорецензовано / Revised: 05.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

УДК 005.95/.96:005.8:004.8:004.9:658.3

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. Кобєлєва,
д. е. н., професор, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,
Національний технічний університет "ХПІ"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-6618-0380

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.32

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА В РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

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"

STRATEGY FOR MANAGING ENTERPRISE INVESTMENTS IN PERSONNEL DEVELOPMENT BASED ON DIGITALIZATION AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Досліджено теоретичні та прикладні засади формування стратегії управління інвестиціями підприємства в розвиток персоналу в умовах діджиталізації та активного впровадження технологій штучного інтелекту. Доведено, що застосування діджитал-інструментів дозволяє підвищити обгрунтованість управлінських рішень, забезпечити персоналізацію навчання та оптимізувати витрати на розвиток персоналу. Запропоновано концептуальну модель стратегії управління інвестиціями в розвиток персоналу, яка грунтується на взаємодії інвестиційно-ресурсної, цифрово-аналітичної та управлінсько-компетентнісної підсистем. Сформовано економіко-математичну модель оцінювання ефективності інвестицій у розвиток персоналу, яка враховує як прямі економічні результати, так і непрямі ефекти, зокрема зростання інноваційного потенціалу, підвищення рівня компетентностей та зниження ризиків, пов'язаних із дефіцитом кваліфікованих кадрів. Обгрунтовано доцільність використання адаптивного підходу до управління інвестиціями, що дозволяє забезпечити своєчасне коригування стратегічних рішень відповідно до змін зовнішнього середовища.

In the article, the theoretical and applied foundations of forming a strategy for managing enterprise investments in personnel development under conditions of digitalization and the active implementation of artificial intelligence technologies are examined. It is substantiated that in the modern digital economy, human capital acts as a key factor in ensuring innovative development, increasing labor productivity, and shaping the long-term competitive advantages of the enterprise.

It is determined that the effectiveness of investments in personnel development largely depends on the level of integration of digital technologies into management processes and the use of intelligent decision-support systems. Modern approaches to human capital management are analyzed, which demonstrate the need to move from traditional models of financing employee training to strategically oriented investment systems based on the use of digital platforms, HR analytics, and artificial intelligence algorithms. It is proven that the application of digital tools makes it possible to enhance the validity of managerial decisions, ensure personalized learning, and optimize costs for personnel development. The paper proposes a conceptual model of the strategy for managing investments in personnel development, which is based on the interaction of investment-resource, digital-analytical, and managerial-competence subsystems. A mechanism for implementing the strategy has been developed, which includes the stages of diagnosing the state of human capital, defining strategic priorities, forming an investment portfolio, introducing digital technologies, and monitoring effectiveness. A distinctive feature of the proposed approach is the integration of artificial intelligence tools at all stages of management, which ensures adaptability and flexibility of the system. An economic-mathematical model for evaluating the effectiveness of investments in personnel development has been formulated, which takes into account both direct economic results and indirect effects, such as the growth of innovative potential, the increase in competence levels, and the reduction of risks associated with the shortage of qualified personnel. The expediency of using an adaptive approach to investment management is substantiated, as it allows timely adjustment of strategic decisions in accordance with changes in the external environment. The practical value of the obtained results lies in their potential use by enterprises for developing effective personnel development strategies, implementing digital human capital management systems, and increasing the efficiency of investment decisions. The implementation of the proposed approaches will contribute to higher labor productivity, the development of innovative activities, and the strengthening of enterprises' competitive positions in the digital economy.

Ключові слова: стратегічне управління інвестиціями, діджиталізація, управління персоналом, штучний інтелект, інвестиції, стратегічне управління, підприємства, залучення інвестицій, менеджмент, післявоєнне відновлення.

Key words: strategic investment management, digitalization, human resource management, artificial intelligence, investments, enterprises, strategic management, investment attraction, management, post-war recovery.

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

Активні процеси трансформації глобальної економіки, які характеризується стрімким розвитком цифрових технологій та широким впровадженням інструментів штучного інтелекту, відбувається переосмислення ролі людського капіталу як ключового стратегічного ресурсу підприємства [1]. Зростання конкуренції, динамічність ринкового середовища, а також необхідність забезпечення інноваційного розвитку обумовлюють підвищену увагу до формування ефективних стратегій управління інвестиціями у розвиток персоналу [2, 3]. У цьому контексті саме інвестиції в людський капітал набувають визначального значення, оскільки вони забезпечують підвищення продуктивності праці, розвиток інноваційного потенціалу та формування стійких конкурентних переваг підприємств [4, 5, 8].

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває в умовах цифровізації економіки, яка суттєво змінює вимоги до компетенцій працівників, структури зайнятості та організації бізнес-процесів. Цифрова трансформація сприяє формуванню нових моделей управління персоналом, орієнтованих на безперервне навчання, розвиток цифрових навичок і адаптивність до технологічних змін [6, 9]. Водночас розвиток інтелектуальних технологій, зокрема штучного інтелекту, створює принципово нові можливості для підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу за рахунок персоналізації навчання, автоматизації управлінських процесів та оптимізації витрат на розвиток людських ресурсів.

Сучасні дослідження свідчать, що використання інструментів штучного інтелекту у системах навчання і розвитку персоналу дозволяє не лише підвищити якість управлінських рішень, але й суттєво знизити операційні витрати, що підсилює економічну доцільність інвестування у людський капітал [10, 12]. Зокрема, застосування генеративних моделей і аналітичних систем забезпечує формування індивідуальних траєкторій розвитку працівників, підвищує ефективність корпоративного навчання та сприяє більш точному прогнозуванню потреб у компетенціях.

Разом із тим, сучасні тенденції розвитку цифрової економіки засвідчують, що трансформація людського

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

капіталу відбувається під впливом комплексних факторів, серед яких ключову роль відіграють цифровізація праці, розвиток інтелектуальних технологій та глобальні соціально-економічні виклики [13]. Це зумовлює необхідність розроблення нових підходів до стратегічного управління інвестиціями в розвиток персоналу, які враховують інтеграцію цифрових рішень і технологій штучного інтелекту в систему управління підприємством [14].

Таким чином, актуальність теми дослідження обумовлена потребою у формуванні науково обгрунтованих підходів до розробки стратегії управління інвестиціями підприємства в розвиток персоналу на засадах діджиталізації та штучного інтелекту, що забезпечить підвищення ефективності використання людського капіталу, адаптацію підприємств до умов цифрової економіки та зміцнення їх конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про зростаючий інтерес науковців до проблематики управління інвестиціями в розвиток персоналу, людського капіталу та впливу цифровізації і штучного інтелекту на ці процеси [2, 4, 13]. Традиційні підходи до трактування людського капіталу та інвестицій у нього сформовані в працях вітчизняних і зарубіжних учених, які розглядають інвестиції в освіту, професійний розвиток і знання як ключовий чинник інноваційного розвитку економіки та підвищення конкурентоспроможності підприємств [1, 7]. Зокрема, у дослідженнях доведено тісний взаємозв'язок між інвестиціями в людський капітал і темпами економічного зростання, а також обгрунтовано їх визначальну роль у формуванні інноваційного потенціалу.

Подальший розвиток наукової думки пов'язаний із дослідженням трансформації людського капіталу під впливом цифровізації економіки [10]. У сучасних публікаціях акцентується увага на тому, що цифрові технології змінюють структуру компетенцій працівників, сприяють розвитку безперервного навчання та формують нові вимоги до управління персоналом. Дослідники підкреслюють, що цифровізація виступає не лише технологічним, але й соціально-економічним феноменом, який визначає якість розвитку людського капіталу та ефективність його використання. Водночас у роботах останніх років розглядається трансформація людського капіталу в умовах розвитку інтелектуальних технологій, де особлива увага приділяється формуванню нових компетенцій, адаптивності працівників і зміні моделей зайнятості.

Окремий напрям досліджень становлять праці, присвячені інтеграції штучного інтелекту у процеси управління персоналом і розвитку людського капіталу [1, 3, 14]. У них обгрунтовується, що використання інструментів штучного інтелекту дозволяє суттєво підвищити ефективність інвестицій у розвиток персоналу за рахунок автоматизації HR-процесів, впровадження аналітики даних і персоналізації навчання. Зокрема, емпіричні дослідження демонструють значний потенціал зниження витрат і підвищення результативності систем навчання та розвитку персоналу при використанні генеративного штучного інтелекту. Крім того, науковці відзначають наявність складної взаємозалежності між розвитком людського капіталу та впровадженням штучного інтелекту, що потребує системного підходу до формування відповідної економічної політики та стратегій управління.

У сучасній науковій літературі також розглядаються питання застосування штучного інтелекту як інструменту розвитку людського капіталу організацій, де підкреслюється його позитивний вплив на економічне зростання, підвищення продуктивності праці та якість управлінських рішень [9, 12]. Разом із тим зарубіжні дослідження фокусуються на більш широкому спектрі аспектів, зокрема на використанні HR-аналітики, машинного навчання для прогнозування кадрових потреб, а також на стратегічному прийнятті рішень у сфері управління персоналом. У цих роботах виокремлюються ключові напрями розвитку AI-driven HRM, серед яких — аналітика продуктивності, управління талантами та цифрова трансформація кадрових процесів.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, слід відзначити, що більшість досліджень мають фрагментарний характер і зосереджуються або на питаннях інвестування в людський капітал, або на цифровізації управління персоналом, або на застосуванні штучного інтелекту в HR-процесах. При цьому недостатньо розробленими залишаються комплексні підходи до формування саме стратегії управління інвестиціями підприємства в розвиток персоналу з урахуванням інтеграції цифрових технологій і штучного інтелекту. Відсутність системного бачення цієї проблематики обумовлює необхідність подальших наукових досліджень у напрямі поєднання стратегічного управління, інвестиційного підходу та сучасних цифрових інструментів, що і визначає наукову нішу даної статті.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обгрунтування та розроблення науково-методичних підходів до формування стратегії управління інвестиціями підприємства в розвиток персоналу на засадах діджиталізації та штучного інтелекту, а також розробка концептуальної моделі й механізму її реалізації, що забезпечують підвищення ефективності використання людського капіталу, оптимізацію інвестиційних рішень і зміцнення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проведене авторами дослідження зосереджено на обгрунтуванні концептуальних засад формування стратегії управління інвестиціями підприємства в розвиток персоналу з урахуванням можливостей діджиталізації та інструментів штучного інтелекту. Це дозволяє інтегрувати інвестиційний, кадровий та технологічний контури управління в єдину адаптивну систему. Встановлено, що в умовах цифрової економіки інвестиції у розвиток персоналу набувають не лише соціально-економічного, а й стратегічного характеру, оскільки визначають здатність підприємства до інноваційного оновлення, швидкої адаптації до змін та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. При цьому ключовим фактором ефективності таких інвестицій виступає рівень інтеграції цифрових технологій у процеси управління людським капіталом.

Таблиця 1. Економічна сутність складових концептуальної моделі стратегії управління інвестиціями в розвиток персоналу

Назва складової	Економічна сутність	Сфера впливу	Особливості	Ефективність
Інвестиційно-ресурсна підсистема	Формування, розподіл і використання ресурсів для розвитку персоналу	Фінанси, інвестиційна політика	Довгострокова орієнтація, поєднання матеріальних і нематеріальних вкладень	Зростання рентабельності, оптимізація витрат
Цифрово-аналітична підсистема	Збір і аналіз даних із застосуванням цифрових технологій і ШІ	HR-аналітика, IT-системи	Big Data, автоматизація, підтримка рішень	Точність прогнозів, зниження витрат
Управлінсько-компетентнісна підсистема	Розвиток компетенцій персоналу відповідно до стратегії	HR-менеджмент, навчання	Персоналізація, безперервне навчання	Зростання продуктивності, інноваційність
Інтеграційно-стратегічна складова	Узгодження інвестиційної, кадрової та цифрової стратегій	Стратегічне управління	Системність, адаптивність	Конкурентні переваги
Моніторингово-оцінювальна підсистема	Оцінювання ефективності інвестицій	Контроль, аудит	KPI, HR-метрики	Прозорість, коригування стратегії
Адаптивно-ризикова підсистема	Управління ризиками інвестування	Ризик-менеджмент	Прогнозування, гнучкість	Зниження ризиків, стабільність

Джерело: авторська розробка.

У результаті дослідження запропоновано концептуальну модель стратегії управління інвестиціями в розвиток персоналу на засадах діджиталізації та штучного інтелекту, яка передбачає взаємодію трьох базових підсистем: інвестиційно-ресурсної, цифрово-аналітичної та управлінсько-компетентнісної. Інвестиційно-ресурсна підсистема охоплює формування джерел фінансування розвитку персоналу, визначення обсягів і напрямів інвестування, а також оцінку економічної доцільності вкладень. Цифрово-аналітична підсистема базується на використанні сучасних цифрових платформ, HR-аналітики та алгоритмів штучного інтелекту для збору, обробки та аналізу даних щодо компетенцій працівників, ефективності навчання та прогнозування потреб у розвитку персоналу. Управлінсько-компетентнісна підсистема орієнтована на формування стратегічних компетенцій, розвиток адаптивності персоналу та забезпечення відповідності людського капіталу стратегічним цілям підприємства.

Разом із тим, поглиблений аналіз процесів стратегічного управління інвестиціями в розвиток персоналу в умовах цифровізації дозволив розширити структуру зазначеної моделі шляхом виокремлення додаткових функціонально значущих складових, які забезпечують її цілісність, адаптивність та результативність. Зокрема, до складу моделі доцільно включити інтеграційно-стратегічну складову, моніторингово-оцінювальну підсистему та адаптивно-ризикову підсистему. Інтеграційно-стратегічна складова забезпечує узгодження інвестиційної, кадрової та цифрової стратегій підприємства, формуючи єдину логіку стратегічного розвитку людського капіталу. Моніторингово-оцінювальна підсистема спрямована на систематичне вимірювання результативності інвестицій у розвиток персоналу на основі поєднання фінансових і нефінансових показників, що дозволяє здійснювати своєчасне коригування управлінських рішень. Адаптивно-ризикова підсистема забезпечує ідентифікацію, оцінку та мінімізацію ризиків, пов'язаних із інвестуванням у розвиток персоналу, а також формує здатність системи до гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

З метою систематизації економічного змісту запропонованих складових концептуальної моделі доцільно узагальнити їх характеристики у вигляді табличного представлення (табл. 1).

Узагальнення наведених у таблиці даних дозволяє зробити висновок, що запропонована концептуальна модель має комплексний та багаторівневий характер, оскільки охоплює всі ключові аспекти управління інвестиціями в розвиток персоналу — від формування ресурсної бази до оцінювання результативності та управління ризиками. Взаємодія інвестиційно-ресурсної, цифрово-аналітичної та управлінсько-компетентнісної підсистем забезпечує формування стратегічного потенціалу людського капіталу, тоді як інтеграційно-стратегічна складова створює умови для узгодженості управлінських рішень і досягнення довгострокових цілей підприємства.

Водночас моніторингово-оцінювальна підсистема виконує функцію зворотного зв'язку, що дозволяє підвищити прозорість та керованість інвестиційних процесів, а адаптивно-ризикова підсистема забезпечує стійкість функціонування всієї моделі в умовах невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища. Таким чином, запропонована структура концептуальної моделі створює науково обгрунтовану основу для підвищення ефективності управління інвестиціями в розвиток персоналу та формування конкурентних переваг підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

Наукова новизна запропонованого підходу полягає у поєднанні інвестиційної логіки управління людським капіталом із цифровими інструментами підтримки прийняття рішень, що дозволяє перейти від інтуїтивного до даноорієнтованого управління розвитком персоналу. Запропоновано використовувати інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень, які забезпечують автоматизоване визначення пріоритетних напрямів інвестування в персонал на основі аналізу великих масивів даних про результати діяльності працівників, їх компетенції та потенціал розвитку. Це дозволяє підвищити точність управлінських рішень і забезпечити оптимальний розподіл інвестиційних ресурсів.

У межах дослідження розроблено механізм формування стратегії управління інвестиціями в розвиток пер-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

соналу, який включає послідовні етапи: діагностику стану людського капіталу, визначення стратегічних цілей розвитку персоналу, оцінку інвестиційних можливостей підприємства, формування портфеля інвестицій у розвиток персоналу, впровадження цифрових інструментів управління та моніторинг ефективності реалізації стратегії. Особливістю запропонованого механізму є інтеграція інструментів штучного інтелекту на кожному етапі, що забезпечує адаптивність і гнучкість системи управління.

Зокрема, на етапі діагностики запропоновано використовувати алгоритми машинного навчання для оцінки рівня компетенцій персоналу та виявлення розривів між наявними та необхідними навичками. На етапі формування інвестиційного портфеля доцільним є застосування оптимізаційних моделей, які дозволяють визначити найбільш ефективні напрями вкладення ресурсів з урахуванням обмежень бюджету та стратегічних пріоритетів підприємства. На етапі моніторингу ефективності впроваджується система показників, що базується на поєднанні фінансових та нефінансових індикаторів, зокрема показників продуктивності праці, рівня залученості персоналу, швидкості освоєння нових компетенцій та інноваційної активності.

Розроблено економіко-математичну модель оцінювання ефективності інвестицій у розвиток персоналу, яка враховує вплив цифрових факторів і дозволяє визначити інтегральний показник ефективності інвестування. Особливістю моделі є врахування не лише прямих економічних результатів, але й непрямих ефектів, таких як зростання інноваційного потенціалу, підвищення гнучкості організації та зниження ризиків, пов'язаних із дефіцитом компетенцій. Це дозволяє більш комплексно оцінити віддачу від інвестицій у людський капітал.

У процесі дослідження також обгрунтовано доцільність використання адаптивного підходу до управління інвестиціями в розвиток персоналу, який передбачає постійне коригування стратегії на основі результатів аналізу даних та змін зовнішнього середовища. Такий підхід забезпечує підвищення стійкості підприємства до зовнішніх викликів та сприяє формуванню динамічних конкурентних переваг. Встановлено, що впровадження адаптивних стратегій управління дозволяє скоротити витрати на розвиток персоналу при одночасному підвищенні їх ефективності за рахунок більш точного визначення потреб у навчанні та розвитку.

Практичні пропозиції, сформульовані в роботі, передбачають впровадження на підприємствах інтегрованих цифрових платформ управління розвитком персоналу, які поєднують функції навчання, оцінки, планування кар'єри та управління інвестиціями. Запропоновано також створення корпоративних систем управління знаннями, що базуються на використанні штучного інтелекту для накопичення, обробки та поширення знань у межах організації. Це сприяє підвищенню ефективності використання інтелектуальних ресурсів підприємства та забезпечує безперервність процесу навчання.

Окрему увагу приділено питанням мінімізації ризиків інвестування в розвиток персоналу в умовах цифрової трансформації. Визначено, що основними ризиками є невідповідність інвестиційних рішень стратегічним цілям підприємства, недостатній рівень цифрової зрілості організації та низька адаптивність персоналу до впровадження нових технологій. Для їх мінімізації запропоновано використання систем ризик-менеджменту, що базуються на аналітиці даних і дозволяють своєчасно виявляти та оцінювати потенційні загрози.

Таким чином, результати дослідження дозволяють сформувати цілісне уявлення про стратегію управління інвестиціями підприємства в розвиток персоналу в умовах діджиталізації та використання штучного інтелекту. Запропоновані підходи, моделі та практичні рекомендації спрямовані на підвищення ефективності використання людського капіталу, забезпечення інноваційного розвитку підприємств і формування їх стійких конкурентних переваг у цифровій економіці.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що в умовах цифрової трансформації економіки інвестиції в розвиток персоналу набувають стратегічного значення та виступають ключовим фактором забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Обгрунтовано, що ефективність таких інвестицій суттєво зростає за умови інтеграції цифрових технологій і інструментів штучного інтелекту в систему управління людським капіталом. Доведено, що використання діджитал-інструментів дозволяє перейти до данооріентованого управління розвитком персоналу, забезпечує підвищення обгрунтованості управлінських рішень і сприяє оптимальному розподілу інвестиційних ресурсів. Запропоновано концептуальну модель стратегії управління інвестиціями в розвиток персоналу, яка базується на взаємодії інвестиційно-ресурсної, цифрово-аналітичної та управлінсько-компетентнісної підсистем, що забезпечує комплексний підхід до управління людським капіталом. Розроблено механізм реалізації стратегії, який передбачає послідовне проходження етапів діагностики, планування, інвестування, впровадження цифрових рішень та моніторингу результатів із використанням інструментів штучного інтелекту. Доведено доцільність застосування адаптивного підходу до управління інвестиціями в розвиток персоналу, який забезпечує гнучкість і здатність підприємства до швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Розроблена економіко-математична модель оцінювання ефективності інвестицій у розвиток персоналу дозволяє враховувати як прямі, так і непрямі результати інвестування, включаючи зростання інноваційного потенціалу та підвищення рівня компетентностей працівників.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на поглиблення методичних підходів до оцінювання ефективності інвестицій у розвиток персоналу з урахуванням впливу різних типів цифрових технологій і моделей штучного інтелекту. Перспективним є розвиток інструментарію прогнозування потреб у компетенціях

персоналу на основі великих даних і машинного навчання, а також удосконалення моделей формування інвестиційних портфелів у сфері розвитку людського капіталу. Важливим напрямом є дослідження впливу організаційної культури та рівня цифрової зрілості підприємства на ефективність реалізації стратегій інвестування в персонал. Окремої уваги потребують питання забезпечення кібербезпеки та етичних аспектів використання штучного інтелекту в управлінні персоналом. Також перспективним є розроблення галузевих моделей управління інвестиціями в розвиток персоналу з урахуванням специфіки різних секторів економіки та умов функціонування підприємств у період післякризового відновлення та глобальної нестабільності.

Література:

1. Armstrong, M., Taylor S. Handbook of Human Resource Management Practices. London: Cogan Page Publishing, 2020. 406 p.

2. Козаченко Г.В. Управління інвестиціями на підприємстві: монографія. Київ: Лібра, 2014. 368 с.

3. Таран О.М., Сербін В.В. Стратегія розвитку персоналу: сучасні тренди та технології // Суспільство та національні інтереси. 2024. № 5 (5). С. 714—723. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-5(5)-714-723

4. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність. Київ: Центр навчальної літератури, 2014. 376 с.

5. Перерва П.Г. Управління інноваційною діяльністю підприємства // Маркетинг: підручник / За ред. О.А.Старостіної. К.: Знання, 2009. С. 461-—518.

6. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с. 401 с.

7. Шпортько Г.Ю., Козенкова Н.П., Козенкова В.Д. Оцінка інвестиційної привабливості промислового підприємства // Ефективна економіка. 2014. №11. С. 31—34. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/ ?op=1&z=3550

8. 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/10.25140/10.25140/2410-957620173-(11)43-50

9. 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

10. Kocziszky Gyorgy, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU "KhPI". 668 p.

11. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч. посібник для інж.-техн.вузів. Харків: "Основа", 1993. 288 с.

12. Економіка та організація інноваційної діяльності: підруч. / за ред. П.Г.Перерви, С.А.Меховича, М.І.Погорєлова. Харків: НТУ "ХПІ", 2008. 1080 с.

13. 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

14. Гуторов О.І. Інвестиційна стратегія підприємства: принципи, методи та етапи розробки // Вісник ХНАУ ім.В.В.Докучаєва. Серія "Економічні науки". 2021. № 2. Т. 2. С. 212—226. DOI: 10.31359/2312-3427-2021-2-2-212

References:

1. Armstrong, M. and Taylor, S. (2020), Handbook of Human Resource Management Practices, Cogan Page Publishing, London, UK.

2. Kozachenko, H.V. (2014) Upravlinnya investytsiyamy na pidpryyemstvi [Management of investments in the enterprise], Libra, Kyiv, Ukraine.

3. Taran, O.M. and Serbin, V.V. (2024), "Personnel development strategy: modern trends and technologies", Suspilstvo ta natsionalni interesy, vol. 5, pp.714—723. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-5(5)-714-723.

4. Mayorova, T.V. (2014), Investytsiyna diyalnist [Investment activity], TSML, Kyiv, Ukraine.

5. Pererva, P.G. (2009), "Management of innovation activity of the enterprise", Marketynh [Marketing], Znannia, Kyiv, Ukraine, pp. 461—518.

6. Starostina, A.O. (2009), Marketynh: teoriia, svitovyi dosvid, ukrainska praktyka: pidruchnyk [Marketing: theory, world experience, Ukrainian practice: textbook], Znannia, Kiev, Ukraine.

7. Shportko, H.Yu., Kozenkova, N.P. and Kozenkova, V.D. (2014), "Assessment of the investment attractiveness of an industrial enterprise", Efektyvna ekonomika. vol. 11. pp. 31—34, Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3550 (accessed March 20, 2026).

8. 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

9. 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

10. Kocziszky, G., Pererva, P.G., Szakaly, D. and Somosi Veres, M. (2012), Technology transfer, NTU "KhPI", Kharkiv-Miskolc.

11. Pererva, P. G. (1993), Upravlinnia marketynhom na mashynobudivnomu pidpryiemstvi [Marketing management at a machine-building enterprise], Osnova, Kharkiv, Ukraine.

12. 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.

13. 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 March 20, 2026).

14. Hutorov, O. I. (2021), "Investment strategy of the enterprise: principles, methods and stages of development", Visnyk KHNAU im. V.V.Dokuchayeva. Seriya "Ekonomichni nauky", vol. 2, pp. 212-226. DOI: 10.31359/2312-3427-2021-2-2-212/

Отримано редакцією журналу / Received: 25.03.26
Прорецензовано / Revised: 05.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

УДК 657.6

О. В. Царенко,
д. е. н., професор,
Голова комітету з контроля якості аудиторських послуг, Аудиторська палата України
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7594-4135

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.38

РОЗГЛЯД АУДИТОРОМ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІД ЧАС АУДИТУ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКІВ

O. Tsarenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Chairman of the Audit Quality Control Committee, Audit Chamber of Ukraine

THE AUDITOR'S CONSIDERATION OF GOING-CONTINUITY DURING THE AUDIT OF FINANCIAL STATEMENTS UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY AND RISKS

У статі розглянуто сформоване середовище як базис для захисту інтересів користувачів фінансової звітності в умовах зростаючої невизначеності, пов'язаної із зміною економічної ситуації та песимістичними прогнозами розвитку економіки з акцентом на оцінювання прийнятності використання управлінським персоналом суб'єкта господарювання припущення про безперервність діяльності під час складання фінансової звітності. Запропоновано до використання методичний підхід до послідовних дій аудитора для конструктивного реагування на оцінку здатності суб'єкта господарювання продовжувати свою діяльність на безперервній основі з обгрунтуванням детермінант для досягнення цілей аудиту відповідно до етапів та реалізації аудиторських процедур. Наведено зміст та характерні риси підходу, у основу якого покладено принцип зворотного зв'язку, що являє собою єдність цільової орієнтації дотримання суб'єктом господарювання принципу безперервності діяльності та комунікаційних стосунків взаємодії аудитора із управлінським персоналом відповідно до чотирьох етапів виконання аудиторських процедур, що мають антикризову спрямованість. Доведено, що аудиторська оцінка прийнятності використання управлінським персоналом припущення про безперервність діяльності є одним з найважливіших інструментів виявлення наявних або потенційних загроз для діяльності підприємства, яка вимагає активного нарощення процесу, що дотримувався аудитор, щоб розробити та виконати в чіткій послідовності дії з отриманням результатів у вигляді аудиторських доказів.

The article examines the created environment as a basis for protecting the interests of users of financial statements in conditions of growing uncertainty associated with a change in the economic situation and pessimistic forecasts of the development of the economy with an emphasis on assessing the acceptability of the use by management personnel of a business entity of the assumption of continuity of activity during the preparation of financial statements reporting.

Currently, when preparing financial statements, companies must consider the impact of war on going concern and, if possible, perform a sensitivity analysis of several possible scenarios to determine whether there is a material uncertainty about the company's ability to continue as a going concern. This may require additional disclosure in the financial statements. Hence, the assessment of the entity's ability to continue its activities on a going concern basis is the urgent need of the hour.

It is proposed to use a methodical approach to the auditor's sequential actions for a constructive response to the assessment of the business entity's ability to continue its activities on a continuous basis with the justification of the determinants for achieving audit goals in accordance with the stages and implementation of audit procedures.

The content and characteristic features of the approach are given, which is based on the principle of feedback, which is the unity of the target orientation of the business entity's observance of the principle of continuity of activity and communication relations of the auditor's interaction with management personnel in accordance with the four stages of the implementation of audit procedures, which have an anti-crisis orientation

It has been proven that the auditor's assessment of the acceptability of management staff's use of the assumption of continuity of activity is one of the most important tools for identifying existing or potential threats to the company's activities, which requires an active escalation of the process followed by the auditor to develop and execute actions in a clear sequence with results in the form of audit evidence.

Based on the audit evidence that the auditor obtains through the performance of audit procedures, the auditor needs to conclude whether, in his professional judgment, a material uncertainty exists regarding events or conditions that, individually or in the aggregate, may cast significant doubt on the entity's ability to continue as a going concern. activity on a continuous basis.

Ключові слова: безперервність діяльності, стандарти аудиту, загроза, оцінка, ризики, управлінський персонал, аудиторські процедури, здатність, діяльність, думка, припущення.

Key words: continuity of operations, auditing standards, threat, assessment, risks, management personnel, audit procedures, ability, activity, opinion, assumptions.

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

Попередньо слід зважити на те, що минулі події, пов'язані з пандемією COVID-19, а зараз ще й військові дії в Україні, зумовили виникнення додаткових ризиків діяльності суб'єктів господарювання та кинули виклик компаніям у різних галузях і створили величезний тиск на керівництво компаній, щоб вони подужали проблеми, досягли фінансових цілей або, можливо, мінімізували фінансові збитки через зниження доходів. Прагнення суб'єктів господарювання продовжити безперервну діяльність зумовлює появу нових стимулів та тиску до шахрайства [1]. Зазначене стає, як приклад, тиском на управлінський персонал з огляду на обставини, пов'язані з військовими діями в Україні, які вимусили його продемонструвати у фінансовій звітності неправдиву картину про життєздатність ділових операцій або оцінку активів та зобов'язань.

Звідси, необхідність зосередження уваги, що аудит є інструментом захисту інтересів користувачів фінансової звітності, тому значення аудиторської діяльності в умовах високого ступеня економічної невизначеності полягає, у тому числі в оцінці перспектив функціонування суб'єктів господарювання, чия фінансова звітність підтверджується, та своєчасному інформуванні зацікавлених осіб про наявні ризики.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У процесі роботи над рукописом використані аналітичні літературні й наукові світові та вітчизняні дослідження, матеріали науково-прикладних розробок дослідників із проблем безперервності діяльності під час аудиту фінансової звітності в умовах невизначеності й ризиків та процесів оцінювання здатності суб'єкта господарювання продовжувати свою діяльність на безперервній основі [1; 2; 3; 4; 8]. Слід вказати на те, що до нормування й регулювання питання під час аудиту фінансової звітності, що стосується безперервності діяльності

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

задіяні ряд нормативно-правових документів України [5—7].

Оскільки, наразі, під час складання фінансової звітності компанії повинні розглянути вплив війни на безперервність діяльності та за можливості провести аналіз чутливості кількох можливих сценаріїв, щоб визначити, чи існує суттєва невизначеність щодо здатності компанії продовжувати діяльність на безперервній основі. Це може потребувати додаткового розкриття інформації у фінансовій звітності. Звідси, оцінка здатності суб'єкта господарювання продовжувати свою діяльність на безперервній основі, є нагальною вимогою часу. Зазначене стає, під час військової агресії, яка має місце в державі, визначальним чинником забезпечення життєдіяльності українського соціуму, економічної врівноваженості та національної безпеки. Водночас, існує низка не вирішених проблем теоретико-методологічного та прикладного характеру щодо розуміння та логічного висвітлення питання наскільки життєздатним та стійким є суб'єкт господарювання до поточних і майбутніх стресів, та чи суб'єкт господарювання є безперервним підприємством, обов'язків аудитора та застосування необхідних аудиторських процедур під час аудиту фінансової звітності для адаптивного реагування до оцінених ризиків суттєвих викривлень внаслідок загроз безперервності діяльності суб'єкта господарювання.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у обгрунтуванні методичного підходу до послідовних дій аудитора для конструктивного реагування на оцінку здатності суб'єкта господарювання продовжувати свою діяльність на безперервній основі з обгрунтуванням детермінант для досягнення цілей аудиту відповідно до етапів та реалізації аудиторських процедур, з акцентом у бік комунікаційних стосунків орієнтаційної взаємодії між різними ієрархічними рівнями суб'єкта господарювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Об'єктивним є зазначити, що для розгляду існування суттєвої невизначеності щодо здатності суб'єкта господарювання (компанії) продовжувати діяльність на безперервній основі за деяких обставин може виникнути необхідність розглянути доцільність складання звітності на основі принципу безперервності діяльності. Для цього компанія повинна розглянути всю доступну інформацію про вплив цих подій на майбутню діяльність принаймні протягом 12 місяців з дати звітності або після дати підписання фінансової звітності, але бажаний більший термін [3]. Цю оцінку безперервності діяльності слід постійно оновлювати до дати затвердження фінансової звітності.

Згідно МСФЗ 10 "Події після звітного періоду" [5] події після звітного періоду поділяються на події, які свідчать про умови, що існували на кінець звітного періоду та вимагають коригування після звітного періоду, та події, які свідчать про умови, що виникли після звітного періоду, отже не вимагають коригування після звітного періоду.

Оскільки вторгнення в Україну відбулося наприкінці лютого 2022 р, то це подія, яка не вимагає коригування після звітного періоду. Відповідно до вимог НП(С)БО 6 "Виправлення помилок і зміни у фінансових звітах" [6] такі події слід розкривати в примітках до фінансових звітів, якщо відсутність інформації про них вплине на здатність користувачів звітності робити відповідні оцінки та приймати рішення. Таким чином, компанії, залежно від впливу війни на їхній бізнес, який буде залежати від конкретних обставин суб'єкта господарювання, мають розкрити у примітках до фінансової звітності інформацію щодо потенційного впливу на наступний звітний період.

Саме у цей час, аудитор повинен враховувати труднощі управлінського персоналу у складанні прогнозів на майбутнє, враховуючи вкрай невизначену та мінливу ситуацію. Такі прогнози можуть суттєво змінитися за короткий проміжок часу. Важливо, щоб аудитори застосовували професійне судження та професійний скептицизм [4]. Необхідно проявляти обережність в оцінці того, чи забезпечують будь-які прогнози адекватне відображення ситуації на дату підписання аудиторського звіту з огляду на вимоги Міжнародного стандарту аудиту 560 "Події після звітного періоду".

З'ясовано, що цілі аудитора та його відповідальність під час аудиту фінансової звітності, що стосується безперервності діяльності, розглядаються в Міжнародному стандарті аудиту 570 (переглянутий) "Безперервність діяльності" (далі — МСА 570) [7]. Зокрема, цілями аудитора відповідно до МСА 570 є:

— отримання прийнятних аудиторських доказів у достатньому обсязі щодо доречності використання управлінським персоналом припущення про безперервність діяльності як основи для бухгалтерського обліку при складанні фінансової звітності;

— формулювання висновку, грунтуючись на отриманих аудиторських доказах, чи існує суттєва невизначеність стосовно подій чи умов, що може поставити під значний сумнів здатність суб'єкта господарювання продовжувати свою діяльність на безперервній основі;

— звітування відповідно до цього МСА.

Нами запропоновано авторський підхід, що розкриває послідовність дій аудитора щодо дотримання суб'єктом господарювання принципу безперервності діяльності для розширення детермінантної риси аудиторів як збільшення довіри та задоволення потреб суспільства, що може бути забезпечено у разі досягнення цілей аудиту, з огляду на вимоги МСА 570, що дозволить підвищити якість аудиторських перевірок та інформативність звіту аудитора для користувачів фінансової звітності (рис. 1).

Отже, перше, з чого має починати аудитор, — це на етапі виконання процедур оцінки ризику, як цього вимагає МСА 315 (переглянутий) "Ідентифікація та оцінювання ризиків суттєвого викривлення" (далі — МСА 315), визначитися, чи існують події або умови, що можуть поставити під значний сумнів здатність суб'єкта господарювання продовжувати свою діяльність на безперервній основі [7]. Зверніть увагу, що таке посилання до МСА 315 означає пряму вимогу поширювати процедури оцінки ризику на область безперервності діяльності та, відповідно, ретельно їх документувати.

ISSN 2306-6814

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

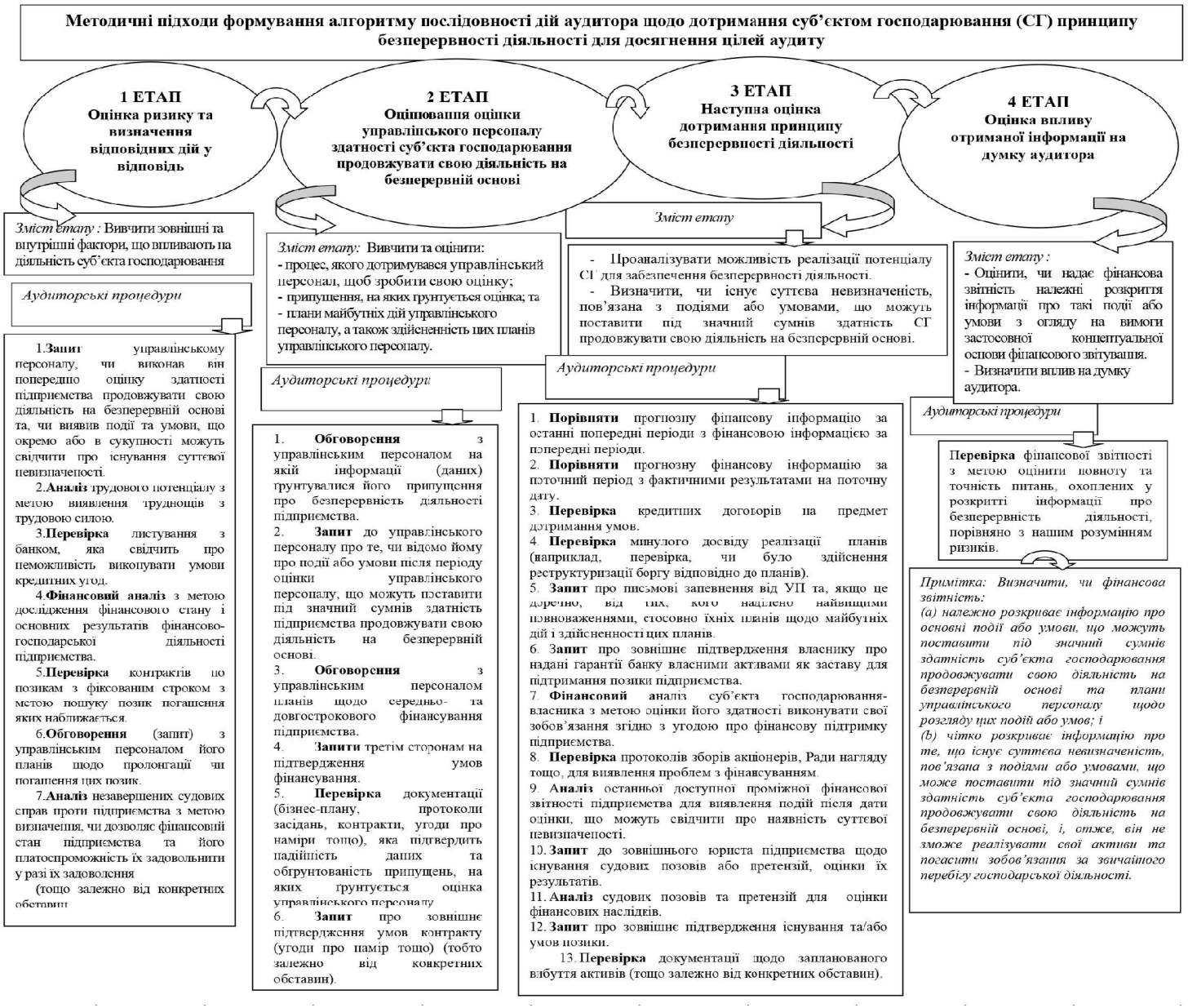


Рис. 1. Алгоритм послідовності дій аудитора щодо дотримання СГ принципу безперервності діяльності

Джерело: власна розробка.

Зміст та характерні риси підходу являють собою єдність цільової орієнтації дотримання суб'єктом господарювання принципу безперервності діяльності для

досягнення цілей аудиту відповідно до етапів та реалізації аудиторських процедур, комунікаційних стосунків орієнтаційної взаємодії із управлінським персоналом, та розглядає сформоване середовище як базис для конструктивного реагування на оцінку здатності суб'єкта господарювання продовжувати свою діяльність на безперервній основі для розширення процедур оцінки ризиків для ідентифікації загроз безперервності діяльності суб'єкта господарювання.

По-перше, аудитору треба з'ясувати, чи управлінський персонал виконав попередню оцінку здатності суб'єкта господарювання продовжувати свою діяльність на безперервній основі, а подальші дії аудитора будуть залежати саме від дій управлінського персоналу.

По-друге, виконати інші процедури оцінки ризиків для ідентифікації загроз безперервності діяльності суб'єкта господарювання.

Відповідно до Міжнародного стандарту аудиту 315 (переглянутий в 2019 році) "Ідентифікація та оцінювання ризиків суттєвого викривлення" процедури оцінки ризиків повинні (як бачите це вимога, а не порада) включати наступне (рис. 2). У цій відповідності, вже на другому етапі запропонованого алгоритму має аудитор провести оцінювання оцінки управлінського персоналу здатності підприємства продовжувати діяльність на безперервній основі з акцентом, чи є прийнятним використання управлінським персоналом припущення про безперервність діяльності як основи для бухгалтерського обліку за конкретних обставин.

Обираючи процедури, які забезпечать аудитору можливість оцінити оцінку управлінського персоналу щодо здатності суб'єкта господарювання продовжувати свою діяльність на безперервній основі, потрібно брати до уваги, що така оцінка управлінського персоналу включає висловлення у певний момент часу судження про майбутні результати подій або умов, які за своєю природою є невизначеними. Саме тому оцінювання аудитором оцінки управлінського персоналу щодо здатності суб'єкта господарювання продовжувати свою діяльність на безперервній основі, завжди включає перевірку: 1) процесу, якого дотримувався управлінський персонал, щоб зробити свою оцінку; 2) припущень, на яких грунтується така оцінка; та 3) планів майбутніх дій

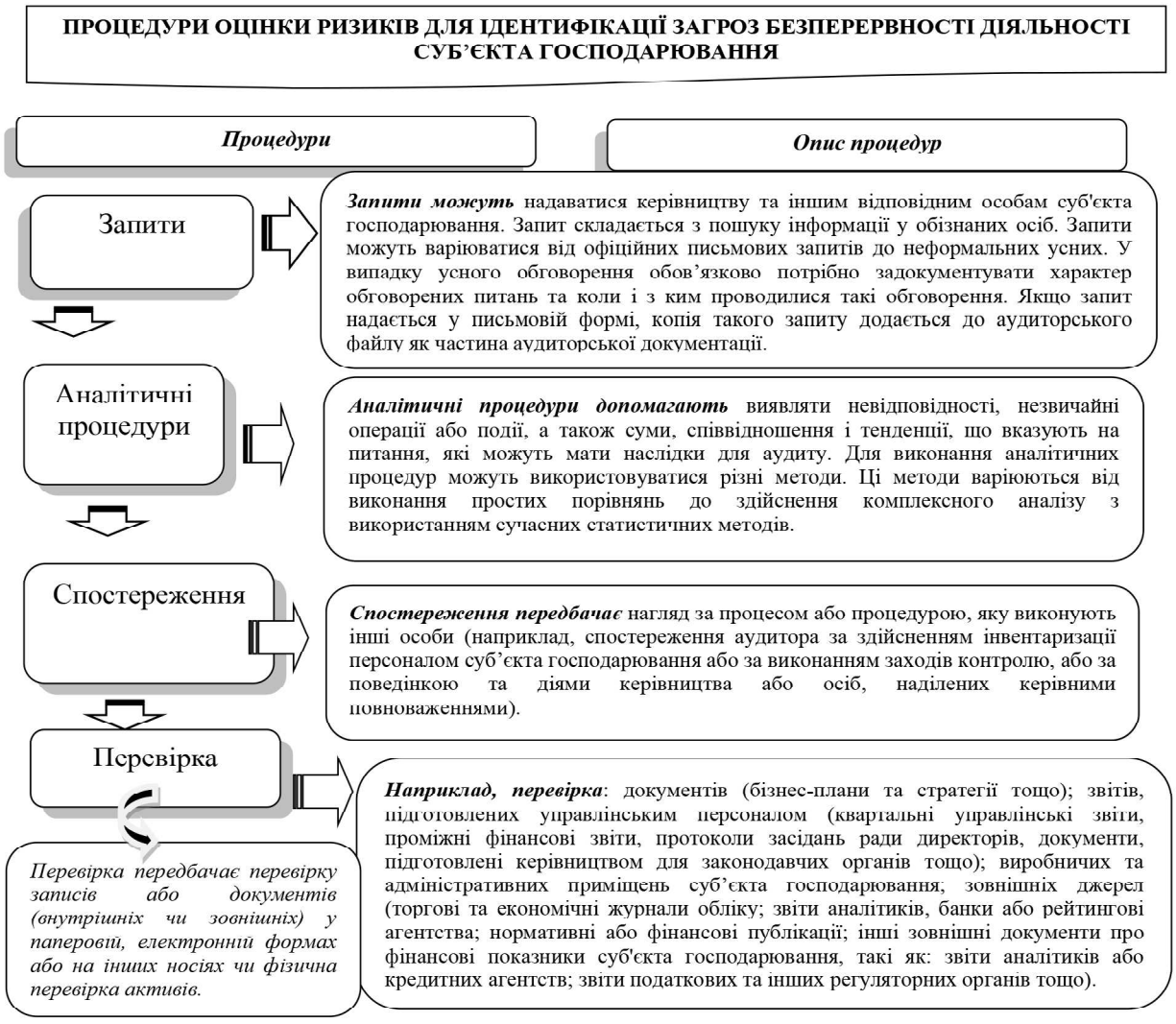


Рис. 2. Використання процедур оцінки ризиків з огляду на послідовність дій щодо дотримання суб'єктом господарювання принципу безперервності діяльності

Джерело: узагальнено та складено на основі [7].

управлінського персоналу, а також здійсненності цих планів.

Приклади можливих аудиторських процедур для оцінювання оцінки управлінського персоналу щодо здатності суб'єкта господарювання продовжувати свою діяльність на безперервній основі наведені на рисунку 1 (див. етап 2). Здійснюючи оцінювання, аудитор повинен охопити той самий період, що використовував і управлінський персонал для виконання оцінки.

Слід зауважити, що намір та здійсненність планів — це різні речі, особливо якщо наявні зовнішні фактори, які не контролюються [2]. Саме тому від аудитора вимагається не лише ознайомитися з планами управлінського персоналу щодо майбутніх дій у зв'язку з його оцінкою безперервності діяльності, а й оцінити їх здійсненність.

Оцінка здійсненності планів управлінського персоналу здійснюється у світлі конкретних фактів та обставин. Щоб плани управлінського персоналу можна було вважати вірогідними для ефективної реалізації, вони, в першу чергу, повинні бути затверджені управлінським персоналом із числа тих, кого наділено найвищими повноваженнями, або іншими особами, які мають відповідні повноваження. Крім того, очікувану величину та терміни пом'якшувального ефекту планів управлінського персоналу аудитору потрібно розглядати у зв'язці з масштабами та термінами відповідних умов і подій, що можуть поставити під значний сумнів здатність суб'єкта господарювання продовжувати свою діяльність на безперервній основі.

Нажаль події або умови, що ставлять під сумнів прийнятність використання управлінським персоналом припущення про безперервність діяльності як основи для бухгалтерського обліку при складанні фінансової звітності, можуть відбуватися і після періоду оцінки, що був використаний управлінським персоналом [8]. Саме тому від аудитора вимагається не залишати поза увагою період після оцінки управлінського персоналу та зробити запит до управлінського персоналу про те, чи відомо йому про події або умови після періоду оцінки управлінського персоналу, що можуть поставити під значний сумнів здатність суб'єкта господарювання продовжувати свою діяльність на безперервній основі.

Крім того, МСА 570 прямо попереджає, що аудитор не несе відповідальності за виправлення ситуації, якщо оцінка управлінським персоналом не була зроблена. Проте це не може перешкодити аудитору дійти висновку, чи є прийнятним припущення про безперервність діяльності, яке використав управлінський персонал як основу для бухгалтерського обліку при складанні фінансової звітності. Наприклад, підприємство має прибуткові операції, має прямий доступ до фінансових ресурсів та через це управлінський персонал під час оцінки здатності підприємства продовжувати діяльність на безперервній основі не виконував детального аналізу. В цьому випадку, щоб оцінити прийнятність оцінки управлінського персоналу аудитору також не потрібно виконувати якісь детальні процедури для оцінки, оскільки інші аудиторські процедури (наприклад, тести деталей, що надають докази правильності визначення фінансового результату по операціям) можуть бути достатніми для того, щоб дійти висновку про те, чи є доречним за даних обставин використання управлінським персоналом припущення про безперервність діяльності.

Слід зазначити, що все наше життя складається з невизначеностей. Особливо це стосується воєнних дій, які відбуваються на цей час на території України. Ці обставини не обійшли і суб'єктів господарювання, тому відповідно до вимог МСА 570, у випадку коли аудитор (це етап 3 на рисунку 1) виявляє події або умови, що можуть поставити під значний сумнів здатність суб'єкта господарювання продовжувати свою діяльність на безперервній основі, йому потрібно отримати прийнятні аудиторські докази у достатньому обсязі, щоб вирішити, чи існує суттєва невизначеність, пов'язана з цими подіями або умовами, яка може поставити під значний сумнів здатність суб'єкта господарювання продовжувати свою діяльність на безперервній основі (в МСА 570 також використовується скорочення "суттєва невизначеність").

Доведено, що вирішити це питання аудитору допомагають додаткові аудиторські процедури, які мають включати наступні дії (етап 3 рис. 1):

— звернутися до управлінського персоналу виконати оцінку здатності суб'єкта господарювання продовжувати свою діяльність на безперервній основі (якщо таку оцінку управлінський персонал не виконав);

— зробити запити до управлінського персоналу щодо його планів майбутніх дій (наприклад, його планів ліквідувати активи, позичити гроші або реструктурувати борг, зменшити чи відстрочити видатки або збільшити капітал тощо) та здійснити оцінювання плану управлінського персоналу щодо майбутніх дій (чи ймовірно, що результат цих планів поліпшить ситуацію; чи здійсненні плани управлінського персоналу за конкретних обставин);

— проаналізувати прогноз руху грошових коштів, якщо він був складений суб'єктом господарювання та є значущим чинником при розгляді планів управлінського персоналу щодо майбутніх дій);

— розглянути, чи стали доступними будь-які додаткові факти або інформація після періоду, використаного управлінським персоналом для оцінки здатності суб'єкта господарювання продовжувати свою діяльність на безперервній основі;

— надіслати запит про письмові запевнення від управлінського персоналу та, якщо це доречно, від тих, кого наділено найвищими повноваженнями, стосовно їхніх планів щодо майбутніх дій і здійсненності цих планів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У цій відповідності, без сумніву, в центрі уваги поточних та майбутніх завдань з аудиту буде питання безперервності діяльності суб'єкта господарювання, пов'язане з війною та її наслідками. Вимоги МСА 570 (переглянутого) "Безперервність діяльності" набувають особливе значення в поточних умовах, враховуючи, що прямий вплив на багато вітчизняних компаній та невизначеність щодо глобальної економіки та найближчих перспектив значно зросли. Своєчасне виявлення наявних або потенційних загроз для діяльності компаній сприяє

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ефективному реагуванню на них в умовах постійної наявності різних видів ризиків. Зважаючи на запропонований авторський підхід, що розкриває послідовність дій аудитора щодо дотримання суб'єктом господарювання принципу безперервності діяльності, признаємо єдність цільової орієнтації дотримання суб'єктом господарювання принципу безперервності діяльності для досягнення цілей аудиту з розширенням детермінантної риси аудиторів, що вимагає збільшення довіри та задоволення потреб суспільства.

Література:

1. Царенко О.В., Кармазін В.А. Об'єкти локалізації зусиль під час розробки та виконання аудиторських процедур як основа послідовних дій аудитора для запобігання ризику шахрайства. Ефективна економіка. 2022. № 9. URL: http: // www. economy.nayka.com.ua (дата звернення: 12.03.2026).

2. Проскуріна Н.М. Розвиток процедур аудиту: теорія та методологія. К.: Центр учбової літератури, 2012. 79 с.

3. Гринчишин Я.М. Принцип безперервності в Україні: порівняння з міжнародними стандартами. Бухгалтерський облік і аудит. 2013. № 11. С. 3—8.

4. Audit / Arens E., Lobbek J. London. 1995. 560 с.

5. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 10 "Події після звітного періоду" URL: https://mof.gov.ua/uk/translation_of_international_financial_reporting_standards_2022_updated-576 (дата звернення: 22.01.2026).

6. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 6 "Виправлення помилок і зміни у фінансових звітах" URL: https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1 (дата звернення: 31.01.2026).

7. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг, видання 2016—2017. Міжнародна Федерація Бухгалтерів, Аудиторська Палата України. URL: http://www.apu.com.ua/files/ temp/Audit_2018_1.pdf (дата звернення: 27.02.2026).

8. Рудницький В.С. Методологія і організація аудиту. Тернопіль: Економічна думка. 2013. 192 с.

References:

1. Tsarenko, O.V. and Karmazin, V.A. (2022), " Objects of localization of efforts during the development and execution of audit procedures as a basis for consistent actions of the auditor to prevent the risk of fraud ", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 9, available at: http://www.economy.nayka.com.ua (Accessed 12 March 2026).

2. Proskurina, N.M., (2012), Rozvytok protsedur audytu: teoriia ta metodolohiia [Development of audit procedures: theory and methodology], Kiev, Ukraine.

3. Hrynchyshyn, Ya.M. (2013), "The going concern principle in Ukraine: comparison with international standards", Bukhhalterskyi oblik i audyt, vol. 11, pp. 3—8.

4. Arens, E. and Lobbek J. (1995), Audit, Pan Books, London, UK.

5. Ministry of Finance of Ukraine (2022), "International accounting standard 10 "Events after the reporting period", available at: https://mof.gov.ua/uk/translation_of_international_financial_reporting_standards_2022_-updated-576 (accessed 22 january 2026).

6. Ministry of Finance of Ukraine (2021), "National regulation (standard) of accounting 6 "Correction of errors and changes in financial statements", available at: https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1 (Accessed 31 January 2026).

7. International Federation of Accountants, Audit Chamber of Ukraine (2016—2017), "International standards on quality control, auditing, review, other assurance, and related services", available at: http://www.apu.com.ua/files/ temp/Audit_2018_1.pdf (Accessed 27 February 2026).

8. Rudnytskyi, V.S. (2013) Metodolohiia i orhanizatsiia audytu [Methodology and organization of audit], Ekonomichna dumka, Ternopil, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 25.03.26
Прорецензовано / Revised: 05.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

УДК 336.2:338.23

І. В. Якушко,
д. е. н., начальник, Головне управління ДПС у м. Києві
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0005-2576-9478

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.45

ВПЛИВ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ НА МАКРОЕКОНОМІЧНУ СТАБІЛЬНІСТЬ І ДОХОДИ БЮДЖЕТУ ДЕРЖАВИ

I. Yakushko,
Doctor of Economic Sciences,
Head, Main Department of the State Tax Service in Kyiv

THE IMPACT OF TAX POLICY ON MACROECONOMIC STABILITY AND GOVERNMENT BUDGET REVENUES

У статті досліджено вплив податкової політики на забезпечення макроекономічної стабільності та формування доходів бюджету держави в умовах сучасних економічних викликів. Проведено аналіз динаміки макроекономічних показників та податкових надходжень бюджету України за 2021—2025 роки, що дозволило виявити взаємозв'язок між темпами економічного розвитку, рівнем інфляції та обсягами податкових доходів. Досліджено структуру податкових надходжень за видами податків та визначено основні тенденції їх змін у період воєнного стану. Встановлено, що податкова політика в Україні характеризується адаптивністю до кризових умов, проте потребує подальшого вдосконалення з метою забезпечення стабільності бюджетних надходжень і стимулювання економічної активності. Обгрунтовано, що ефективність податкової політики значною мірою залежить від узгодженості фіскальних та монетарних інструментів, рівня податкового навантаження та якості адміністрування податків.

The article provides a comprehensive study of the impact of tax policy on ensuring macroeconomic stability and the formation of government budget revenues under conditions of contemporary socio-economic transformations and wartime challenges. The economic essence of tax policy is revealed as a key instrument of state regulation that ensures the redistribution of financial resources, influences the business activity of economic entities, and determines the parameters of macroeconomic equilibrium. It is substantiated that an effective tax policy serves as an important factor in maintaining stable economic growth, controlling inflationary processes, reducing the budget deficit, and strengthening the financial security of the state. The study analyzes the dynamics of key macroeconomic indicators and tax revenues of the state budget of Ukraine for the period 2021—2025, which made it possible to identify a close relationship between GDP growth rates, inflation levels, and the volume of tax revenues. It has been established that under crisis conditions caused by military actions, there is a decline in the fiscal efficiency of the tax system, manifested in a reduction of tax revenues and an increase in macroeconomic instability. At the same time, in the post-crisis period, a gradual recovery of the tax potential of the economy is observed, accompanied by an increase in budget revenues and stabilization of key macroeconomic parameters. The structure of tax revenues by types of taxes is examined, in particular the ratio of direct and indirect taxes, as well as their role in forming the revenue side of the budget. It is determined that indirect taxes, primarily

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

value added tax, play a dominant role in budget revenues, while the share of direct taxes increases during periods of economic recovery. It is substantiated that changes in the structure of tax revenues are driven by both internal economic factors (production dynamics, household income levels, business profitability) and external challenges (wartime conditions, inflation fluctuations, changes in tax legislation). It is proven that the effectiveness of tax policy largely depends on the level of the tax burden, the efficiency of tax administration, the degree of shadow economy reduction, and the coordination between fiscal and monetary policies. Emphasis is placed on the need to enhance the adaptability of the tax system to conditions of uncertainty, which involves the flexible application of tax instruments, expansion of the tax base, and stimulation of investment activity.

Ключові слова: податкова політика, макроекономічна стабільність, доходи бюджету, податкові надходження, адміністрування податків, податкова система, фіскальна політика, економічне зростання, інфляція, воєнний стан.

Key words: tax policy, macroeconomic stability, budget revenue, tax revenue, tax administration, tax system, fiscal policy, economic growth, inflation, martial law.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Ефективна податкова політика є одним із ключових механізмів державного регулювання економіки і забезпечення макроекономічної стабільності. В умовах сучасних економічних викликів, таких як коливання темпів економічного зростання, інфляційні процеси, вплив зовнішніх шоків і кризових явищ, державі важливо мати інструменти, які дозволяють не лише підтримувати доходи бюджету, а й стимулювати економічну активність, соціальний розвиток та інвестиційну привабливість.

Особливо актуальним є питання взаємозв'язку податкових надходжень із макроекономічними показниками, такими як ВВП, темпи його росту, структура доходів бюджету та рівень інфляції. Недостатня увага до оптимізації податкової політики чи слабка фіскальна дисципліна можуть призвести до скорочення бюджетних ресурсів, зростання дефіциту, нестабільності економіки та зниження інвестиційної привабливості країни.

Таким чином, проблема дослідження полягає у визначенні ефективних механізмів податкової політики, здатних забезпечити стабільне зростання доходів бюджету держави, підтримку макроекономічної стабільності та збалансовану структуру податкових надходжень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика впливу податкової політики на макроекономічну стабільність та доходи бюджету держави є предметом активних досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. У сучасних умовах особлива увага приділяється ролі податків у забезпеченні фінансової стійкості держави, стимулюванні економічного зростання і мінімізації негативних наслідків кризових явищ.

Так, А. Жаворонок та ін. [1; 11] встановлюють, що податкова політика виступає ключовим інструментом забезпечення макрофінансової стабільності, особливо в умовах воєнного стану і доводять, що стабільність податкових надходжень напряму впливає на здатність держави фінансувати критичні видатки і підтримувати бюджетну рівновагу.

Н. Рудик [2] підкреслює, що податкова політика є важливим чинником формування інвестиційної привабливості країни і забезпечення сталого розвитку та зазначає, що ефективні податкові режими сприяють акумулюванню фінансових ресурсів і підвищенню економічної активності.

Б. Пшик, А. Стасишин [3] підкреслюють, що ефективна податкова оптимізація і комплаєнс сприяють збереженню фінансової стійкості підприємств і, відповідно, формуванню стабільної дохідної бази бюджету.

А. Слободяник та ін. [4] доводять, що податкова політика є одним із ключових інструментів стимулювання інвестиційної активності та забезпечення економічної безпеки держави.

М. Бліхар [5] особливу увагу приділяє питанням правового забезпечення податкової політики і визначає, що існуючі механізми податкового регулювання потребують вдосконалення з метою зниження фіскальних ризиків та підвищення прозорості адміністрування податків.

Водночас міжнародні дослідження також підтверджують вагомий вплив податкової політики на макроекономічну стабільність. Зокрема, у звіті OECD [6] наголошується, що розширення податкової бази, підвищення ефективності адміністрування і зниження податкових викривлень є ключовими умовами за-

безпечення бюджетної стійкості та економічного відновлення.

Серед сучасних досліджень варто відзначити роботи, що аналізують взаємозв'язок податкової політики та економічного розвитку. Зокрема, N. Gonchar [7] доводить, що ефективна податкова система є необхідною умовою досягнення рівноваги в економіці та забезпечення сталого розвитку. G. Hristovski et al. [8] стверджують, що складність економічної структури і ефективна фіскальна політика, включаючи податкову, знижують ймовірність фіскальних криз і сприяють макроекономічній стабільності.

Крім того, D. Gondauri [9] доводить, що податкова політика є важливою складовою управління фінансовими потоками і системними ризиками, впливаючи на стабільність економічної системи в умовах невизначеності.

Таким чином, аналіз наукових праць свідчить про наявність вагомого підходу до розуміння ролі податкової політики як ключового інструменту забезпечення макроекономічної стабільності і формування доходів бюджету держави. Водночас, незважаючи на значну кількість досліджень, недостатньо висвітленими залишаються питання комплексної оцінки взаємозв'язку податкових надходжень, їх структури і макроекономічних показників у динаміці, що обумовлює необхідність досліджень у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження впливу податкової політики на макроекономічну стабільність і формування доходів Зведеного бюджету України, а також оцінка взаємозв'язку між податковими надходженнями, їх структурою і ключовими макроекономічними показниками.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Податкова політика є ключовим інструментом державного регулювання економіки, оскільки безпосередньо впливає на формування доходів бюджету держави і підтримку макроекономічної стабільності. Ефективна система оподаткування забезпечує необхідні фінансові ресурси для фінансування державних видатків, стимулює економічну активність, сприяє справедливому розподілу доходів і контролю за тіньовою економікою.

Сучасні дослідження останніх років підкреслюють, що податкова політика відіграє ключову роль не лише у формуванні доходів бюджету держави, а й у забезпеченні макроекономічної стабільності і сталого економічного розвитку країни.

А. Жаворонок та ін. [12] вказують, що в умовах значних економічних викликів (зростання видатків на оборону, зменшення податкової бази тощо) податкова політика відіграє критичну роль у підтримці фінансової стабільності держави. Ключовими стабільними джерелами надходжень бюджету є податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) і військовий збір, ПДВ, який лишається головним бюджетоутворюючим елементом, а спрощена система оподаткування є антикризовим механізмом підтримки мікробізнесу.

E. Sakar et al. [10] досліджували дані по країнам G7 і показали, що податкові надходження мають взаємозв'язок із економічним зростанням, економічна політична невизначеність може впливати на сукупні податкові надходження та динаміку ВВП, а прозорість і передбачуваність податкової політики є важливими для макростабільності та фіскальної стійкості.

Д. Товстуха [13] розглядає роль податкової політики у фінансово економічній безпеці держави, підкреслюючи, що податки використовуються не лише як механізм наповнення бюджету, а й як інструмент розподілу фінансових ресурсів, підтримки стабільності і стимулювання економічних процесів.

Таким чином, науковці відзначають, що ефективна система оподаткування дозволяє державі підтримувати фіскальну дисципліну, зменшувати дефіцит бюджету держави, стимулювати економічну активність і формувати передбачуване середовище для інвестицій. Податкові надходження безпосередньо впливають на ключові макроекономічні показники держави. Крім того, дослідження свідчать, що прозора і передбачувана податкова політика зменшує ризики економічної нестабільності, підвищує ефективність фіскального контролю і зменшує масштаб тіньової економіки.

Податкові надходження є основним джерелом формування доходів бюджету держави і одним із ключових інструментів податкової політики, що забезпечує макроекономічну стабільність країни. Аналіз динаміки доходів бюджету держави у взаємозв'язку з ВВП дозволяє оцінити ефективність податкової системи, її вплив на економічне зростання і фінансову стійкість держави. Такі показники, як частка податкових надходжень у ВВП і в загальних доходах бюджету, відображають не лише фіскальний потенціал держави, а й ступінь залежності бюджету від податкової політики (табл. 1).

Таблиця 1. Динаміка основних показників доходів бюджету та ВВП України

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
ВВП, млрд грн	5459	5191	6538	7658	8569
Загальні доходи бюджету держави, млрд грн	1662,2	2196,3	3104,3	3587,8	4338
Податкові надходження бюджету держави, млрд грн	1453,8	1343,2	1638,1	2088,3	2520,3
Доходи бюджету держави, % від ВВП	30,4	42,3	47,5	46,9	50,6
Податкові надходження бюджету держави, % від ВВП	26,6	25,9	25,1	27,3	29,4
Податкові надходження бюджету держави, % від загальних доходів	88,0	61,2	52,8	58,2	58,1

Джерело: сформовано автором на основі [14].

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

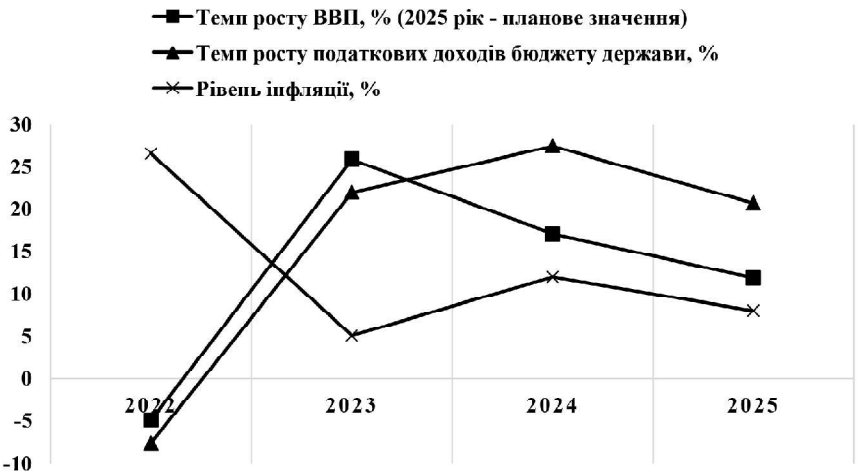


Рис. 1. Динаміка темпів росту ВВП, податкових доходів і рівня інфляції в Україні

Джерело: сформовано автором на основі [14].

З даних табл. 1 видно, що обсяг ВВП України за період 2021—2025 рр. демонструє стійку тенденцію до зростання, збільшившись із 5459 млрд грн у 2021 році до 8569 млрд грн у 2025 році. Разом із цим зростали і загальні доходи бюджету держави, що свідчить про розширення фіскальної бази. Особливої уваги заслуговують податкові надходження, які, незважаючи на певні коливання у 2022—2023 роках (спад у 2022 році на тлі воєнних викликів), продовжили зростати, досягнувши 2520,3 млрд грн у 2025 році.

Якщо розглядати співвідношення доходів бюджету до ВВП, видно, що цей показник зріс з 30,4% у 2021 році до 50,6% у 2025 році, що свідчить про збільшення ролі державних доходів у формуванні економічної стабільності. Частка податкових надходжень у ВВП у 2021—2025 рр. коливалася у межах 25—29%, демонструючи певну стабільність податкової політики у відносному вимірі. Водночас частка податкових надходжень у загальних доходах бюджету зменшилася у 2022—2023 рр. (з 88% у 2021 до 52,8% у 2023), що пояснюється зростанням інших джерел доходів бюджету, зокрема трансфертів і грантів, та впливом кризових факторів на податкові надходження.

Таким чином, наведені дані свідчать про важливий взаємозв'язок податкової політики і макроекономічних показників, демонструючи, що ефективне адміністрування податків забезпечує стабільне зростання доходів бюджету, а також підтримує фінансову стійкість держави навіть в умовах економічних коливань.

Темпи економічного зростання, динаміка податкових надходжень і рівень інфляції є ключовими макроекономічними показниками, що дозволяють оцінити ефективність податкової політики та її вплив на стабільність економіки. Зміни у темпах росту ВВП відображають рівень економічної активності, а темпи зростання податкових доходів демонструють спроможність держави мобілізувати фінансові ресурси для забезпечення бюджету і фінансування видатків. Рівень інфляції, у свою чергу, визначає купівельну спроможність громадян і стабільність економічного середовища, що впливає на ефективність податкової системи (рис. 1).

Аналіз рис. 1 показує, що темпи росту ВВП і податкових доходів бюджету держави тісно корелюють між собою. Так, у 2021 році спостерігається високий темп росту ВВП — 30,2%, що супроводжувався збільшенням податкових доходів на 27,9%. У 2022 році економіка пережила спад через зовнішні та внутрішні фактори, що призвело до негативного росту ВВП (-4,9 %) і скорочення темпів податкових надходжень (-7,6 %), а також різкого підвищення інфляції до 26,6 %, що відображає кризові процеси в економіці.

Відновлення економічної активності у 2023 році відобразилось у високих темпах росту ВВП (25,9%) і податкових доходів (22%), одночасно з падінням інфляції до 5,1%, що свідчить про ефективність стабілізаційної податкової політики та контроль над грошовою масою. У 2024—2025 рр., незважаючи на поступове зниження темпів росту ВВП (17,1% і 11,9%), темпи приросту податкових доходів залишаються високими (27,5% і 20,7%), що пояснюється оптимізацією податкового адміністрування, розширенням бази оподаткування та стабільністю бюджетної політики. Інфляція у ці роки коливається на відносно низькому рівні (12% та 8%), що свідчить про контрольованість економічного середовища і баланс між податковими надходженнями і споживчою платоспроможністю населення.

Таким чином, наведені дані демонструють, що ефективна податкова політика забезпечує стійку мобілізацію доходів бюджету навіть за коливань економічного зростання, а контроль над інфляцією є важливим фактором підтримки макроекономічної стабільності.

Таблиця 2. Структура податкових надходжень бюджету держави

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Податкові надходження бюджету держави, млрд грн	1453,8	1343,2	1638,1	2088,3	2520,3
Прямі податки, млрд грн	698,8	734,6	827	1067,3	1297,4
Податок та збір на доходи фізичних осіб, % від загальних доходів	26,1	31,3	30,3	27,9	31,5
Податок на прибуток підприємств, % від загальних доходів	11,3	9,7	9,7	14,3	12,2
Непрямі податки, млрд грн	755	608,6	811,1	1021	1222,9
ПДВ, % від загальних доходів	36,9	34,8	35,5	35,2	33,7
Акцизний податок, % від загальних доходів	12,4	8,6	11,6	11,4	12,6

Джерело: сформовано автором на основі [14].

Аналіз структури податкових надходжень дозволяє оцінити ефективність податкової політики і її вплив на фінансову стійкість держави. Розподіл податкових надходжень на прямі (ПДФО, податок на прибуток підприємств) та непрямі (ПДВ, акцизи) податки демонструє, які джерела формують основу бюджету і як зміни у цих податках впливають на доходи держави. Показники частки податків у загальних доходах бюджету дозволяють оцінити вагу кожного виду податків у фінансуванні державних видатків, а також їхню роль у мак-

роекономічній стабільності і регулюванні економічних процесів (табл. 2).

Дані табл. 2 свідчать про комплексну взаємодію різних економічних і адміністративних факторів у формуванні податкових надходжень. Загальні податкові надходження збільшились із 1453,8 млрд грн у 2021 році до 2520,3 млрд грн у 2025 році, що свідчить про зростання фіскальної спроможності держави і ефективність податкового адміністрування.

Прямі податки (ПДФО і податок на прибуток підприємств) демонструють неоднорідну динаміку. ПДФО збільшився у 2022 році до 31,3% від загальних податкових доходів бюджету держави, що пояснюється поєднанням факторів: підвищення мінімальної заробітної плати; підвищення ставки військового збору і запровадження його для ФОП, що перебувають на спрощеній системі оподаткування; посилення адміністрування і збору податків через цифровізацію податкової системи.

Податок на прибуток підприємств спочатку знизився у 2022—2023 рр. до 9,7%, що було наслідком економічного спаду через воєнні та кризові чинники; падіння прибутковості підприємств у період невизначеності; тимчасових податкових пільг для бізнесу, запроваджених для підтримки економіки. У 2024 році частка податку на прибуток зросла до 14,3%, що відображає економічне відновлення та збільшення ставки податку для фінансових установ.

Непрямі податки (ПДВ, акцизний податок і мито) демонструють більш стабільну роль у структурі доходів. ПДВ залишається основним джерелом доходів (33—36% від загальних податкових доходів). Коливання у 2022 році (34,8%) пов'язані з падінням споживчого попиту, обсягів імпорту через кризу, а зростання у 2023—2025 рр. обумовлене економічним відновленням і ростом внутрішнього споживання. Акцизний податок коливався від 8,6% у 2022 до 12,6% у 2025 році. Основними факторами впливу стали: зміни ставок акцизів на тютюнові вироби, алкоголь та пальне; зростання внутрішнього споживання товарів, що підлягають акцизному оподаткуванню; контроль за імпортом підакцизної продукції та боротьба з контрабандою.

Варто також відзначити, що зміни у структурі податкових доходів (зростання прямих податків та стабільність непрямих) є наслідком комбінації макроекономічних та адміністративних факторів:

1. Макроекономічні фактори — темпи економічного зростання, інфляційні процеси, обсяги виробництва та споживчого попиту.

2. Податкові реформи та адміністрування — цифровізація податкової системи, оптимізація збору податків, введення податкових пільг та стимулів.

3. Екзогенні чинники — військовий стан, економічні кризи, зміни у зовнішній торгівлі, коливання курсу гривні та цін на імпортні товари.

Таким чином, аналіз показує, що ефективна комбінація прямих і непрямих податків дозволяє державі підтримувати стабільність бюджету навіть в умовах кризових потрясінь, а зміни у структурі податків відображають баланс між стимулюванням економіки і забезпеченням фінансової спроможності держави.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтверджує, що податкова політика відіграє ключову роль у забезпеченні макроекономічної стабільності та формуванні доходів бюджету держави. Зростання податкових надходжень забезпечує фінансову стійкість держави. Загальні податкові доходи бюджету зросли із 1453,8 млрд грн у 2021 році до 2520,3 млрд грн у 2025 році, що свідчить про ефективність податкової політики та адміністрування збору податків.

Прямі і непрямі податки впливають на різні аспекти економічної стабільності. Прямі податки (ПДФО та податок на прибуток підприємств) залежать від доходів населення та підприємств і відображають економічну активність, тоді як непрямі податки (ПДВ та акцизи) забезпечують стабільний потік ресурсів незалежно від короткострокових економічних коливань.

Економічні та зовнішні фактори визначають коливання податкових доходів. Падіння темпів росту ВВП у 2022 році призвело до скорочення податкових надходжень, а високий рівень інфляції відобразився на купівельній спроможності населення і стабільності бюджету. Водночас ефективне адміністрування податків і реформи дозволили компенсувати негативні зовнішні чинники та відновити темпи зростання у 2023—2025 роках.

Структура податків є важливим інструментом макрофінансового регулювання. Баланс між прямими та непрямими податками дозволяє державі підтримувати доходи бюджету навіть у періоди економічної нестабільності, одночасно стимулюючи економічну активність та інвестиції.

Подальші дослідження у даному напрямі можуть бути спрямовані на моделювання впливу конкретних податкових реформ на макроекономічну стабільність і доходи бюджету держави з використанням економетричних методів.

Література:

1. Жаворонок А., Попело О., Щур Р. Роль податкової політики у забезпеченні фінансової стійкості держави в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2025. № 76. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-97

2. Рудик Н. Макрофінансова стабільність України: фіскальні аспекти податкового режиму Дія Сіті. Економіка та суспільство. 2024. № 62. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-88

3. Пшик Б., Стасишин А. Податкова політика суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану в Україні. Фінансовий простір. 2024. № 1—2 (53). С. 23—39. https://doi.org/10.30970/fp.1-2(53).2024.233839

4. Слободяник А., Могилевська О., Павловський С., Лисий В. Особливості фіскальних політик України та Китаю: актуальні проблеми у забезпеченні економічного відновлення. Київський економічний науковий журнал. 2024. № 6. С. 130—139. https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-6-18

ISSN 2306-6814
Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

5. Бліхар М.М. Податково-правове регулювання в умовах воєнного стану: проблеми та шляхи вдосконалення. Аналітично-порівняльне правознавство. 2025. № 5, ч. 2. https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.05.2.15

6. OECD. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en.html (дата звернення: 28.03.2026)

7. Gonchar N.S. Tax systems for sustainable economic development. arXiv. 2024. https://doi.org/10.48550/arXiv.2410.00505

8. Hristovski G., Gockov G., Stojkoski V. Multidimensional economic complexity and fiscal crises. arXiv. 2024. https://doi.org/10.48550/arXiv.2411.02027

9. Gondauri D. Increasing systemic resilience to socioeconomic challenges: modeling the dynamics of liquidity flows and systemic risks using Navier-Stokes equations. SocioEconomic Challenges. 2025. Vol. 9, Issue 2. P. 92—113. https://doi.org/10.61093/sec.9(2).92-113.2025

10. Sakar E., Sasmaz M.U., Ozen A. The nexus between tax revenue, economic policy uncertainty, and economic growth: evidence from G7 economies. Sustainability. 2025. Vol. 17. https://doi.org/10.3390/su17156780

11. Грапко Н., Абрамова А., Жаворонок А. Система адміністрування податків в Україні. Фінансові дослідження. 2016. №1 (1). С. 6—12.

12. Жаворонок А.В., Абрамова А.С., Виговська В.В. Місцеві податки і збори як джерело формування доходів бюджету. Фінансові дослідження. 2019. №1 (6). URL: https://fr.stu.cn.ua/tmppdf/179.pdf (дата звернення: 28.03.2026).

13. Товстуха Д.О. Роль податкової політики у забезпеченні фінансово-економічної безпеки держави. Аналітично-порівняльне правознавство. 2024. № 5. https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.05.97

14. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: https://openbudget.gov.ua/ (дата звернення: 28.03.2026).

References:

1. Zhavoronok, A., Popelo, O. and Shchur, R. (2025), "The role of tax policy in ensuring the financial stability of the state under martial law", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 76. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-97

2. Rudyk, N. (2024), "Macroeconomic stability of Ukraine: fiscal aspects of the Diia City tax regime", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 62. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-88

3. Pshyk, B. and Stasyshyn, A. (2024), "Tax policy of business entities under martial law in Ukraine", Finansovyi prostir, vol. 1—2 (53), pp. 23—39. https://doi.org/10.30970/fp.1-2(53).2024.233839

4. Slobodianyk, A., Mohylevska, O., Pavlovskyi, S. and Lysyi, V. (2024), "Features of fiscal policies of Ukraine and China: current issues in ensuring economic recovery", Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal, vol. 6, pp. 130—139. https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-6-18

5. Blikhar, M.M. (2025), "Tax and legal regulation under martial law: problems and ways of improvement", Analitychno-porivnialne pravoznavstvo, vol. 5, part 2. https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.05.2.15

6. OECD (2025), OECD Economic Surveys: Ukraine 2025, available at: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940-cee85-en.html (Accessed 28 March 2026).

7. Gonchar, N.S. (2024), "Tax systems for sustainable economic development", arXiv. https://doi.org/10.48550/arXiv.2410.00505

8. Hristovski, G., Gockov, G. and Stojkoski, V. (2024), "Multidimensional economic complexity and fiscal crises", arXiv. https://doi.org/10.48550/arXiv.2411.02027

9. Gondauri, D. (2025), "Increasing systemic resilience to socioeconomic challenges: modeling the dynamics of liquidity flows and systemic risks using Navier-Stokes equations", SocioEconomic Challenges, vol. 9, issue 2, pp. 92—113. https://doi.org/10.61093/sec.9(2).92-113.2025

10. Sakar, E., Sasmaz, M.U. and Ozen, A. (2025), "The nexus between tax revenue, economic policy uncertainty, and economic growth: evidence from G7 economies", Sustainability, vol. 17. https://doi.org/10.3390/su17156780

11. Hrapko, N., Abramova, A. and Zhavoronok, A. (2016), "System of Tax Administration in Ukraine", Financial research, vol. 1 (1), pp. 6—12.

12. Zhavoronok, A.V., Abramova, A.S. and Vyhovska, V.V. (2019), "Local taxes and fees as a source of budget revenues", Financial Research, vol. 1 (6), available at: https://fr.stu.cn.ua/tmppdf/179.pdf (Accessed 28 March 2026).

13. Tovstukha, D.O. (2024), "The role of tax policy in ensuring financial and economic security of the state", Analitychno-porivnialne pravoznavstvo, vol. 5. https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.05.97

14. State web portal of the budget for citizens (2026), available at: https://openbudget.gov.ua/ (Accessed 28 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 30.03.26
Прорецензовано / Revised: 07.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

https://**nayka.com.ua**

Електронне фахове видання

Ефективна ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

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

e-mail: economy_2008@ukr.net
viber: +38 050 3820663

УДК 330.15:556.18

О. І. Дребот,
д. е. н., професор, академік НААН,
Інститут агроекології і природокористування НААН
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-2681-1074
М. Я. Височанська,
д. е. н., старший дослідник,
Інститут агроекології і природокористування НААН
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-2116-9991
Є. В. Мішенін,
д. е. н., професор,
Інститут агроекології і природокористування НААН
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-1597-3270
О. І. Боцула,
к. е. н., старший дослідник,
Інститут агроекології і природокористування НААН
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7047-0102

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.51

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ВОДОКОРИСТУВАННЯ В УМОВАХ АНТРОПОГЕННОГО НАВАНТАЖЕННЯ

O. Drebot,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Academic of NAAS,
Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS
M. Vysochanska,
Doctor of Economic Sciences, Senior Researcher,
Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS
Ye. Mishenin,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS
O. Botsula,
PhD in Economics, Senior Researcher,
Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS

INSTITUTIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF WATER USE UNDER CONDITIONS OF ANTHROPOGENIC PRESSURE

У дослідженні проаналізовано сучасний стан водних ресурсів України в умовах посиленого антропогенного навантаження, що формується під впливом промислових, аграрних, урбанізаційних та воєнних чинників. На основі результатів моніторингових спостережень встановлено перевищення гранично допустимих концентрацій окремих забруднювальних речовин у водних об'єктах, зокрема амонійного азоту та важких металів, що свідчить про значний рівень техногенного та органічного навантаження на водні екосистеми. Обгрунтовано, що сучасні виклики, пов'язані з воєнними діями та кліматичними змінами, формують нові ризики для функціонування водогосподарських систем та потребують удосконалення науково-методичних підходів до оцінювання екологічного стану водних ресурсів.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Обгрунтовано сутність та структурно-змістовну основу інституціонально-економічного механізму екологічно спрямованого регулювання водокористування, що поєднує інституціональні та економічні інструменти управління водними ресурсами. Визначено ключові складові цього механізму, зокрема інституційне забезпечення, систему економічних стимулів і регуляторів, а також інформаційно-моніторингову підтримку прийняття управлінських рішень. Доведено, що ефективне поєднання нормативно-правових інститутів, економічних важелів і сучасних систем моніторингу сприяє узгодженню еколого-економічних інтересів суб'єктів водокористування та забезпечує формування передумов для збалансованого використання водних ресурсів. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання органами державного управління, місцевого самоврядування та суб'єктами водогосподарювання при розробленні та вдосконаленні механізмів регулювання водокористування, формуванні тарифної політики у сфері водопостачання та водовідведення, а також у процесі створення сучасних еколого-економічних систем моніторингу водних ресурсів. Запропоновані підходи можуть бути застосовані при розробленні стратегій відновлення та раціонального використання водних екосистем, мінімізації екологічних ризиків і підвищення ефективності управління водними ресурсами в умовах зростання антропогенного навантаження та воєнних викликів.

The study analyzes the current state of Ukraine's water resources under conditions of intensified anthropogenic pressure formed under the influence of industrial, agricultural, urbanization, and military factors. Based on the results of monitoring observations, exceedances of the maximum permissible concentrations of certain pollutants in water bodies have been identified, in particular ammonium nitrogen and heavy metals, which indicates a significant level of technogenic and organic pressure on aquatic ecosystems. It is substantiated that modern challenges related to military actions and climate change create new risks for the functioning of water management systems and require the improvement of scientific and methodological approaches to assessing the ecological state of water resources.

The essence and the structural-content basis of the institutional and economic mechanism of environmentally oriented regulation of water use are substantiated, which combines institutional and economic instruments for water resource management. The key components of this mechanism are identified, including institutional support, a system of economic incentives and regulatory instruments, as well as information and monitoring support for managerial decision-making. It is proved that an effective combination of regulatory and legal institutions, economic levers, and modern monitoring systems contributes to the harmonization of ecological and economic interests of water users and ensures the formation of prerequisites for the balanced use of water resources.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their application by public authorities, local self-government bodies, and water management entities in the development and improvement of water use regulation mechanisms, the formation of tariff policy in the field of water supply and wastewater disposal, as well as in the process of creating modern ecological and economic monitoring systems for water resources. The proposed approaches can be applied in the development of strategies for the restoration and rational use of aquatic ecosystems, the minimization of environmental risks, and the improvement of water resource management efficiency under conditions of increasing anthropogenic pressure and wartime challenges.

Ключові слова: еколого-економічний механізм, інституціонально-економічний механізм, ціноутворення, управління, водокористування, водні ресурси, природокористування.

Key words: ecological and economic mechanism, institutional and economic mechanism, pricing, management, water use, water resources, natural resource management.

ВСТУП

Сучасний стан водних ресурсів у багатьох регіонах України та світу характеризується значним погіршенням якісних і кількісних показників водогосподарювання у зв'язку з постійним зростанням антропогенного навантаження на довкілля. Промислове та сільськогосподарське водокористування, урбанізація, неефективні системи очищення стоків спричиню-

ють деградацію водних екосистем, що зумовлює зростання ризиків для екологічної безпеки та життєзабезпечення населення. У цих умовах виникає нагальна потреба переосмислення існуючих методологічних підходів до збалансованого водокористування саме через призму взаємодії інституційних структур та економічних стимулів.

Існуючі механізми регулювання водокористування в Україні часто демонструють низьку ефективність у впровадженні раціональних принципів розподілу, використання і охорони водних ресурсів. Недосконале законодавчо-правове середовище водокористування, фрагментарність економічних стимулів, відсутність чітких інструментів ціноутворення на водні послуги та мотиваційних механізмів впровадження технологій водозбереження створюють передумови для неефективного використання і втрат водних ресурсів. Це суперечить сучасним вимогам сталого розвитку як на національному, так і на регіональному рівнях.

Інституціонально-економічний механізми регулювання водокористування повинен бути переорієнтований на підтримку збалансованого розвитку водоресурсної сфери, враховуючи екологічні обмеження та економічні реалії. Розроблення дієвих стимулів, включно з економічними важелями мотивації раціонального використання, системою екологічних тарифів, механізмами публічно-приватного партнерства у сфері водних послуг, а також удосконаленням інституційної взаємодії між державними органами, бізнесом і громадськістю, сприятиме зниженню антропогенного тиску на водні ресурси. Таким чином, вирішення цієї проблеми є ключовим елементом формування ефективної політики управління водними ресурсами, особливо, в умовах змін клімату, економічних викликів та зростання природно-ресурсних потреб суспільства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Починаючи аналіз проблеми раціонального використання природних ресурсів, варто зазначити внесок А. Пігу, який ще у 1924 році акцентував увагу на необхідності охорони ресурсів та підкреслював ключову роль держави у регулюванні їх використання [1]. Протягом тривалого часу науковці в різних країнах досліджують питання забезпечення водними ресурсами та пов'язані з цим економічні проблеми. Зокрема, Ш. Олмстед провела грунтовний аналіз наукових публікацій, що присвячені дефіциту води та зростанню попиту на неї у різних секторах — міському середовищі, сільському господарстві та промисловості [2]. Е. М. Бруно, К. К. Джессі та В. М. Ханеманн провели емпіричне дослідження, щоб оцінити реакцію населення на введення плати за різні види водокористування та відповідні урядові заходи. Їхні результати показали, що підвищення тарифів у середньому на 21% знижує споживання підземних вод приблизно на 22%. Водночас цей вплив є здебільшого короткостроковим і з часом призводить до збільшення цін на кінцеву продукцію [3]. М. Малахаяті проаналізувала водний слід у різних секторах і виявила, що в трьох галузях — землеробстві, садівництві та тваринництві — збільшення використання води супроводжується проявом парадоксу Джевонса, коли зростання ефективності водокористування фактично призводить до збільшення її загального споживання [4].

Слід сказати, що проблематикою формування інституціонально-економічного мезанізму в різних секторах економіки займається значне коло вітчизняних учених (зокрема, див. [5—7]. Інституціонально-економічний контент у сфері природокористування представлено у наукових працях таких учених, зокрема, як Ю.І. Бистрякова, В. А. Голян, О. І. Дребот, А. І. Крисак, Н. В. Мединська, О.В Сакаль [8-12]. У цілому, проведений аналіз показав, що недостатньо дослідженими залишаються специфічні проблеми, щодо формування інституціонально-економічного механізму екологічного регулювання водокористування в умовах антропогенного навантаження на довкілля.

Метою даного дослідження є поглиблення теоретико-організаційних засад формування та розвитку інституціонально-економічного механізму екологічно спрямованого регулювання водокористування в умовах антропогенного навантаження на довкілля. Слід сказати, що порушення екологічної рівноваги в водних екосистемах внаслідок дії та прояву різноманітних антропогенних факторів (зокрема, воєнних, кліматичних, екологічних) призводить до виникнення екологічних втрат, необхідності розвитку компенсаційних механізмів, удосконалення нормативно-правового поля, щодо екологізації водокористування.

АТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕНЬ

Методологічну основу дослідження становлять принципи інституціональної економічної теорії, концепція сталого розвитку та системно-структурний підхід до аналізу регуляторних процесів у сфері водокористування. У роботі водні ресурси розглядаються як складова еколого-економічної системи, функціонування якої визначається взаємодією формальних і неформальних інститутів, економічних стимулів та управлінських рішень. Теоретичним підгрунтям слугували наукові розробки вітчизняних і зарубіжних дослідників з проблем інституціонального регулювання природокористування, економіки водного господарства, екологічної політики та публічного управління, а також положення національного законодавства і міжнародних нормативних актів у сфері водної політики та екологічної безпеки.

Інституціональний аналіз застосовано для виявлення суперечностей у чинній системі регулювання, оцінки ролі державних, ринкових і громадських інститутів у процесах розподілу та використання водних ресурсів. Структурно-функціональний підхід застосовано для побудови структурно-змістовної моделі

Використано економіко-статистичні методи аналізу динаміки та структури водокористування. Абстрактно-логічний метод дозволив сформувати пропозиції щодо вдосконалення моніторингового регулювання з урахуванням екологічних обмежень і потреб збалансованого розвитку водокористування.

ISSN 2306-6814
Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

РЕЗУЛЬТАТИ ТА ЇХ ОБГОВОРЕННЯ

В межах України наявна значна кількість прикладів, що ілюструють негативний вплив на водні об'єкти як традиційних антропогенних чинників (промислових скидів, аграрного навантаження, урбанізаційних процесів), так і наслідків воєнних дій та кліматичних змін. При цьому саме воєнний фактор формує принципово новий тип загроз для водних екосистем, оскільки поєднує фізичне руйнування гідротехнічної інфраструктури, хімічне забруднення, зміну гідрологічного режиму та порушення систем управління ресурсами. Так через підрив греблі Каховської ГЕС маємо катастрофічні соціально-еколого-економічні наслідки.

Необхідно констатувати, що комплексний і часто непередбачуваний (ризиковий) характер антропогенного впливу на довкілля зумовлює необхідність розроблення нових науково-методичних підходів до оцінювання стану водних об'єктів і визначення масштабів завданих екологічних збитків. Йдеться не лише про фіксацію окремих випадків забруднення, а й про необхідність формування інтегрованої системи моніторингу, яка враховуватиме кумулятивний ефект різнотипних навантажень і довгострокові екологічні ризики [13].

За результатами оприлюднених досліджень, зокрема за підсумками осіннього моніторингу якості вод у 144 пунктах спостереження, зафіксовано перевищення гранично допустимих концентрацій окремих важких металів у річкових водах. За результатами моніторингових спостережень зафіксовано перевищення нормативного вмісту амонійного азоту (1,28 мг/дм^3) у низці водних об'єктів України. Зокрема, у р. Хаджидер (с. Чистоводне) концентрація сягала 2,79 мг/дм^3, у р. Когільник (с. Серпневе) — 10,5 мг/дм^3, у р. Західний Буг (с. Забужжя) — 2,1 мг/дм?. Перевищення також виявлено в оз. Ялпуг-Кугурлуй (1,35 мг/дм^3), у р. Південний Буг (вище м. Хмільник) — 1,32 мг/дм^3, у р. Сіверський Донець (поблизу Слов'янська) — 1,4 мг/дм^3 та у р. Сарата (с. Міняйлівка) — 1,6 мг/дм^3. Такі показники свідчать про істотне органічне та техногенне навантаження на водні екосистеми.

Аналогічна тенденція простежується щодо важких металів. Концентрація марганцю за нормативу 0,01 мг/дм^3 у р. Княжа (с. Бражники) досягала 0,354 мг/дм^3. Вміст цинку (норма — 0,01 мг/дм^3) становив 0,057 мг/дм^3 у гирлі р. Немишля та 0,08 мг/дм^3 у р. Стара (с. Зняцево). Перевищення гранично допустимої концентрації міді (0,001 мг/дм^3) зафіксовано у гирлі р. Сухий Торець — до 0,014 мг/дм^3. У водах Бузького лиману вміст іонів міді коливається в межах 0,0089-0,0108 мг/дм^3, що перевищує норматив для рибогосподарських водойм (0,005 мг/дм^3) [14].

Зроблено акцент на тому, що у міжнародному науковому просторі проблематика антропогенного впливу на водні ресурси є предметом активних досліджень. Значний масив публікацій присвячено наслідкам промислового навантаження, аграрного стоку, урбанізаційних процесів і засмічення водних об'єктів. Водночас окремий напрям формують дослідження, пов'язані з впливом воєнних дій на гідроекосистеми, які, попри наявність напрацювань, потребують подальшого розвитку екологічно спрямованого інституціонального та економічного інструментарію з огляду на комплексність, масштабність і довготривалі екологічні наслідки такого впливу [15—18].

Таким чином, погіршення екологічного стану водних ресурсів в умовах антропогенного навантаження на довкілля підтверджують актуальність посилення інституціональних та економічних механізмів, щодо регулювання еколого-економічних аспектів водокористування.

У загальній формі інституціонально-економічний механізм екологічно спрямованого регулювання водокористування-це цілісна сукупність інституціонального управління на основі формальних і неформальних інститутів, а також економічних інструментів, що забезпечують раціональне використання водних ресурсів та їх охорону. При цьому інституціональне управління-це цілеспрямований вплив на господарювання в межах організаційної системи водокористування, яка включає еколого-економічні відносин, ціннісні орієнтири та потреби суб'єктів природокористування. Головна мета цього механізму-узгодження еколого-економічних інтересів суб'єктів водогосподарювання із вимогами екологічної безпеки.

Характерні особливості інституціонально-економічного механізму екологічно спрямованого водокористування такі:

1. Механізм є частиною соціально-еколого-економічної економічної системи країни і базується на "правилах гри", що склалися в ній на різних ієрархічних рівнях управління водними ресурсами.

2. Базується на гармонічному поєднанні та використанні організаційно-інституціональних та еколого-економічних методів управління.

3. Потребує постійного пошуку інноваційних методів та інструментів підтримки, а також зміни їх комбінацій з метою забезпечення найбільш збалансованого водокористування.

4. Грунтується на механізмах примусу до правил раціонального водокористування у контексті забезпечення екологічної безпеки.

5. Взаємодіє з процесами еколого-економічного розвитку водокористування на різних ієрархічних рівнях господарювання.

Структурно-змістовна основа інституціонально-економічного механізму екологічно спрямованого регулювання водокористування, як вже нами відмічалося, узагальнено включає дві основні підсистеми: інституціональну та економічну, зміст яких, певною мірою, розкривається на рис. Так, блок антропогенного навантаження відображають комплекс джерел впливу на водні ресурси, включаючи промислові, комунальні та сільськогосподарські стоки, а також специфічний фактор — воєнні дії. Визначення цих джерел в територіально-просторовому аспекті дозволяє ідентифікувати зони ризику та спрямувати ресурси для оцінки шкодочинного впливу. Інституційний блок актуалізує роль нормативно-правового забезпечення, державних органів управління, принципів басейнового управління та системи моніторингу. Він слугує каркасом, через який реалізуються економічні механізми та інтегруються дані моніторингу для прийняття рішень. Економічний блок відображає набір стимулів і регу-

ляторів: платежі за спецводокористування, екологічні податки, тарифне регулювання, інвестиційні стимули та компенсаційні механізми. Вони є ключовими інструментами забезпечення раціонального та ефективного (збалансованого) використання водних ресурсів. Результативний блок характеризує, певною мірою, цільову функцію інституційно-економічного регулювання, а також очікувані результати: збалансоване водокористування на екосистемній основі, зниження (стабілізація) забруднення водних ресурсів та екологічних ризиків, багатоцільове відновлення водних екосистем.

Достатньо показовим аспектом інституціонально-економічного регулювання водокористування є тарифна політика. Загалом, спостерігається тенденція зростання для більшості регіонів України, що підтверджує потребу у впровадженні ефективних інституційно-економічних механізмів регулювання водокористування для забезпечення стійкості водних екосистем (табл. 1).

Водопостачання: найбільше зростання тарифів за 2021—2024 рр. спостерігається у Тернопільській області (12,89 → 17,58 грн, +36,4%) та Житомирській області (13,76 → 18,26 грн, +32,7%). Деякі області демонструють відносно невелике підвищення, наприклад, Харківська (16,08 → 16,03 грн, фактично стабільний рівень) та Вінницька (15,10 → 15,74 грн, +4,2%). Водовідведення: значне підвищення тарифів спостерігається у Житомирській (15,68 → 19,27 грн, +22,9%) та Тернопільській (14,45 → 19,12 грн, +32,3%) областях. Деякі області мають порівняно незначне зростання або стабільні показники, наприклад, Харківська (8,93 → 8,48 грн, зниження) і Херсонська (14,18 → 14,92 грн, +5,2%). Високі тарифи на водопостачання зафіксовані у Закарпатській (26,52 грн), Кіровоградській (25,21 грн) та Черкаській (24,01 грн) областях у 2024 р. Тарифи на водовідведення особливо зросли у Чернігівській області (8,65 → 15,35 грн, +77,3%), що є найвищим відсотковим зростанням серед усіх областей. Спостереження щодо співвідношення водопостачання і водовідведення: у більшості областей тариф на водовідведення залишається нижчим за тариф на водопостачання, що відповідає структурі витрат водоканалів. В окремих випадках (наприклад, Волинська область) тариф на водовідведення перевищує водопостачання (16,21 > 12,20 грн), що свідчить про високі витрати на очищення стічних вод.

Таким чином, представлені дані свідчать про поступове підвищення тарифів на централізоване водопостачання та водовідведення в усіх регіонах України у 2021—2024 рр., що відображає економічну необхідність підтримки та модернізації водоканалів, адаптації до зростання витрат на енергію та матеріали, а також урахування інфляційних процесів. Найбільше зростання тарифів спостерігається у Тернопільській, Житомирській та Чернігівській областях, тоді як деякі регіони демонструють відносну стабільність. Також слід відзначити, що зростання тарифів на водовідведення у деяких областях перевищує темпи підвищення тарифів на водопостачання, що свідчить про високі витрати на очищення стічних вод та потенційну необхідність оптимізації процесів водовідведення. Загалом, тенденція зростання тарифів є характерною тенденцією для більшості регіонів, що підтверджує потребу у впровадженні ефективних інституційно-економічних механізмів регулювання водокористування для забезпечення стійкості водних екосистем.

На закінчення, відмітимо, що за умов діджиталізації екологічної економіки, підвищення ролі інформаційно-

Таблиця 1. Динаміка тарифів на централізоване водопостачання та водовідведення (для колективних споживачів і мешканців приватного сектору) у 2021—2024 рр.

Область	Водопостачання		Динаміка, +\-	Водовідведення		Динаміка, +\-
	2021 р.	2024 р.		2021 р.	2024 р.	
Вінницька	15,10	15,74	0,64	8,57	9,88	1,31
Волинська	10,72	12,20	1,48	13,78	16,21	2,43
Дніпропетровська	18,50	22,10	3,6	10,09	13,99	3,9
Донецька	18,43	20,43	2	13,24	16,91	3,67
Житомирська	13,76	18,26	4,5	15,68	19,27	3,59
Закарпатська	25,36	26,52	1,16	13,48	16,34	2,86
Запорізька	20,53	23,28	2,75	22,51	24,95	2,44
Івано-Франківська	11,59	12,95	1,36	13,66	15,29	1,63
Київська	13,89	14,87	0,98	16,26	17,63	1,37
Кіровоградська	24,05	25,21	1,16	20,45	20,76	0,31
Луганська	13,09	14,51	1,42	9,76	10,50	0,74
Львівська	19,31	22,96	3,65	9,14	11,66	2,52
Миколаївська	16,79	17,53	0,74	15,50	16,51	1,01
Одеська	16,44	17,92	1,48	13,58	17,24	3,66
Полтавська	14,44	15,40	0,96	15,49	17,39	1,9
Рівненська	14,62	16,68	2,06	8,59	10,42	1,83
Сумська	13,75	15,98	2,23	13,37	16,67	3,3
Тернопільська	12,89	17,58	4,69	14,45	19,12	4,67
Харківська	16,08	16,03	-0,05	8,93	8,48	-0,45
Херсонська	15,16	15,78	0,62	14,18	14,92	0,74
Хмельницька	13,70	16,03	2,33	12,37	14,06	1,69
Черкаська	21,41	24,01	2,6	12,44	14,16	1,72
Чернігівська	14,62	15,56	0,94	8,65	15,35	6,7

Джерело: складено за даними [19].

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

го забезпечення реалізації економічного інструментарію у сфері водокористування суттєво актуалізується проблематика розвитку ефективних моніторингових еколого-економічних систем [20; 21]. Тут слід відмітити, накопичений науковий досвід і вдосконалені інструменти моніторингу забезпечували можливість системного аналізу стану водних ресурсів та розроблення відповідних природоохоронних заходів. Однак із початком повномасштабних бойових дій виникла принципово нова група ризиків, що потребує переосмислення існуючих методичних підходів до оцінювання стану водних екосистем. Воєнні дії актуалізували проблему, як уже нами відмічалося, оперативного захисту водних ресурсів, визначення характеру й масштабів їх пошкодження, а також прогнозування довгострокових екологічних наслідків. Своєчасна фіксація змін у гідроекосистемах і науково обгрунтована оцінка збитків створюють передумови для розроблення стратегій мінімізації шкоди та планування відновлювальних заходів ще на етапі активної фази подій. Такий підхід дозволяє не лише документувати екологічні втрати, а й формувати доказову базу для подальших управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

Недосконале інституціональне середовище системи водокористування, фрагментарне застосування економічних стимулів, відсутність чітких інструментів ціноутворення на водні послуги, а також низька ефективність мотиваційних механізмів впровадження технологій водозбереження створюють передумови для неефективного використання і втрат водних ресурсів. З цих позицій інституціонально-економічний механізми регулювання водокористування повинен бути переорієнтований на підтримку збалансованого розвитку водо-ресурсної сфери, враховуючи екологічні обмеження та економічні реалії (перш за все воєнні дії).

За умов діджиталізації екологічної економіки, підвищення ролі інформаційного забезпечення реалізації економічного інструментарію у сфері водокористування вимагає розвитку ефективних моніторингових еколого-економічних систем. Воєнні дії актуалізували проблему оперативного захисту водних ресурсів, визначення характеру й масштабів їх пошкодження, а також прогнозування довгострокових екологічних наслідків. Подальші дослідження доцільно спрямувати на формування еколого-економічного інструментарію збалансованого водокористування у взаємодією з інституціональними трансформаціями.

Література:

1. Pigou A. C. The economics of welfare. London: Macmillan, 1924. 512 p.

2. Olmstead S. M. The economics of managing scarce water resources. Review of Environmental Economics and Policy. 2010. Vol. 4, No. 2. P. 179—198. DOI: https://doi.org/10.1093/reep/req004.

3. Bruno E. M., Jessoe K. K., Hanemann W. M. The dynamic impacts of pricing groundwater. Journal of the Association of Environmental and Resource Economists. 2024. Vol. 11, No. 5. P. 1201—1227. DOI: https://doi.org/10.1086/728988.

4. Malahayati M. An input-output approach to estimate the sectoral water footprint in Indonesia. Clean Technologies and Environmental Policy. 2023. Vol. 26, No. 5. P. 1669—1686. DOI: https://doi.org/10.1007/s10098-023-02674-1.

5. Остапенко Н. В. Сутність і структура інституціонально-економічного механізму підтримки малого підприємництва. Актуальні проблеми економіки. 2012. 37 (133). С. 86—93.

6. Андрейків Л. В. Інституційне забезпечення державної політики у сфері розвитку малого бізнесу в Україні. Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. 2010. № 1. С. 19—26.

7. Бутенко А. І., Сараєва І.М. Концептуальні засади ефективності інституціонального забезпечення підтримки промислового підприємництва. Одеса: ВМВ, 2008. 117 с.

8. Бистрякова Ю. І. Економіко-інституціональне забезпечення еколого-орієнтованого розвитку регіонів: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.06. Київ, 2008. 23 с.

9. Голян В. А. Інституціональне середовище водокористування: сучасний стан та механізми вдосконалення: монографія. Луцьк: Твердиня, 2009. 592 с.

10. Дребот О. І. Інституціоналізація лісового сектору України в контексті сталого розвитку: монографія. Київ: ДІА, 2012. 316 с.

11. Крисак А. І. Інституційне забезпечення регулювання земельних відносин. Агросвіт. 2014 № 9, С. 15—22. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/9_2014/5.pdf (дата звернення: 19.03.2026).

12. Мединська Н. В. Економічний механізм природокористування в умовах сучасних викликів: принципи та інституціоналізація. Економіка і суспільство. 2022. № 32. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-27.

13. Сакаль О. В. Інструменти фінансово-економічного регулювання природокористування в умовах поглиблення інституціональних трансформацій. Економіка і суспільство. 2017. №13. С. 930—937.

14. Стельмах В. Моніторинг якості води в Україні в умовах воєнного часу. Education and science of today: intersectoral issues and development of sciences: V International Scientific and Practical Conference, (Cambridge 18 August 2023). P. 308—311. https://doi.org/10.36074/logos-18.08.2023.85

15. Трохименко Г. Г., Циганюк Н. В. Дослідження накопичення важких металів у донних відкладеннях Бузького лиману за допомогою атомно-абсорбційної спектрофотометрії. Інновації в суднобудування та океанотехніці: 7-ма міжнар. наук.-техн. конф., (Миколаїв, 5—8 жовтня 2011 р.). Миколаїв: НУК. С. 446—448.

16. Richa M. Impact of industrial estates on water resources. International Journal of Environmental Science and Development. 2016. Vol. 7, No. 12. P. 933—939.

17. Masood N., Hudson-Edwards K., Farooqi A. True cost of coal: Coal mining industry and its associated environmental impacts on water resource development. Journal of Sustainable Mining. 2020. Vol. 19, No. 3. P. 135—149.

18. Yue W., Cai Y., Xu L. Industrial water resources management based on violation risk analysis of the total

allowable target on wastewater discharge. Scientific Reports. 2017. Vol. 7, No. 1. DOI: https://doi.org/10.1038/s41598-017-04508-9.

19. Garg S., Chowdhury Z.Z., Faisal A.N.M., Rumjit N.P., Thomas P. Impact of industrial wastewater on environment and human health. Environmental Science and Engineering, Springer: Cham. 2022. 197—209 p.

20. Тарифи на водопостачання та водовідведення. URL: https://index.minfin.com.ua/tariff/water (дата звернення 04.03.2026).

21. Шершун О., Купінець Л. Інформаційне забезпечення національного еколого-економічного розвитку: монографія. Одеса: ДУ "ІРЕЕД НАНУ", 2024. 246 с.

22. Колмакова В. М., Боцула О. І., Височанська М. Я. Сучасні тренди й перспективи запровадження платіжних схем за послуги водних екосистем в контексті повоєнного відновлення України. Збалансоване природокористування. 2024. №1. С. 37—44. DOI: https://doi.org/10.33730/2310-4678.1.2024.302620.

References:

1. Pigou, A.C. (1924), The economics of welfare. Macmillan, London, UK.

2. Olmstead, S.M. (2010), "The economics of managing scarce water resources", Review of Environmental Economics and Policy, vol. 4, no. 2. pp. 179—198, DOI: https://doi.org/10.1093/reep/req004.

3. Bruno, E. M. Jessoe, K. K. and Hanemann W. M. (2024), "The dynamic impacts of pricing groundwater", Journal of the Association of Environmental and Resource Economists, vol. 11, no. 5, pp. 1201— 1227, DOI: https://doi.org/10.1086/728988.

4. Malahayati, M. (2023), "An input-output approach to estimate the sectoral water footprint in Indonesia", Clean Technologies and Environmental Policy, vol. 26, no.5, pp. 1669-1686, DOI: https://doi.org/10.1007/s10098-023-02674-1.

5. Ostapenko, N. V. (2012), "Essence and structure of institutional & economic mechanism for support of small business", Actual problems of economics, vol. 37 (133), pp. 86—93.

6. Andreikiv, L. V. (2010), "Institutional support for state policy in the field of small business development in Ukraine", Collection of Scientific Papers of the State Tax University, vol. 1, pp. 19—26.

7. Butenko, A. I. and Saraieva, I.M. (2008), Kontseptualni zasady efektyvnosti instytutsionalnoho zabezpechennia pidtrymky promyslovoho pidpryiemnytstva [Conceptual foundations of effective institutional support for industrial entrepreneurship], VMV, Odesa, Ukraine.

8. Bystriakova, Yu. I. (2008), "Economic and institutional support for environmentally oriented regional development", PhD. Thesis, Economic science, Kyiv, Ukraine.

9. Holian, V. A. (2009), Instytutsionalne seredovyshche vodokorystuvannia: suchasnyi stan ta mekhanizmy vdoskonalennia [Institutional environment of water use: current status and mechanisms for improvement], Tverdynia, Lutsk, Ukraine.

10. Drebot, O. I. (2012), Instytutsionalizatsiia lisovoho sektoru Ukrainy v konteksti staloho rozvytku [Institutionalisation of Ukraine's forestry sector in the context of sustainable development], DIA, Kyiv

11. Krysak, A. I. (2014), "Land relations regulation institutional provision", Агросвіт, vol. 9, pp. 15—22, available at: URL: http://www.agrosvit.info/pdf/9_2014/5.pdf (Accessed 11 march 2026).

12. Medynska, N. V. (2022), "Economic mechanism of natural resource management in modern challenges: principles and institutionalization", Economy and Society, [Online], vol. 32, DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-27.

13. Sakal, O. V. (2017), "Instruments of financial and economic regulation of nature use in conditions of deepening of institutional transformations", Economy and Society, [Online], vol. 13, pp. 930—937.

14. Stelmakh, V. (2023), "Monitoring water quality in Ukraine during wartime", Education and science of today: intersectoral issues and development of sciences, Collection of scientific papers "ΛΌГОΣ", Cambridge, UK, pp. 308—311. https://doi.org/10.36074/logos-18.08.2023.85.

15. Trokhymenko, H. H. and Tsyhaniuk, N. V. (2011), "Study of heavy metal accumulation in bottom sediments of the Bug Estuary using atomic absorption spectrophotometry", Innovatsii v sudnobuduvannia ta okeanotekhnitsi. 7-ma mizhnar. nauk.-tekhn. konf [Innovations in shipbuilding and ocean engineering. 7th international scientific and technical conference], NUK, Mykolaiv, Ukraine, pp. 446—448.

16. Richa, M. (2016), "Impact of industrial estates on water resources", International Journal of Environmental Science and Development, vol. 7, no. 12, pp. 933—939.

17. Masood, N. Hudson-Edwards, K. and Farooqi, A. (2020), "True cost of coal: Coal mining industry and its associated environmental impacts on water resource development", Journal of Sustainable Mining, vol. 19, no. 3, pp. 135—149.

18. Yue, W. Cai, Y. and Xu, L. (2017), "Industrial water resources management based on violation risk analysis of the total allowable target on wastewater discharge", Scientific Reports, [Online], vol. 7, no. 1. DOI: https://doi.org/10.1038/s41598-017-04508-9.

19. Garg, S. Chowdhury, Z.Z., Faisal, A.N.M. Rumjit, N.P. and Thomas, P. (2021), Impact of industrial wastewater on environment and human health, Springer, Cham.

20. Minfin (2022), "Tariffs for water supply and sewerage services", available at: https://index.minfin.com.ua/tariff/water (Accessed 4 March 2026).

21. Shershun, O. and Kupinets, L. Ye. (2024), Informatsiine zabezpechennia natsionalnoho ekolohoekonomichnoho rozvytku [Information support for national ecological and economic development], DU "IREED NANU", Odesa, Ukraine.

22. Kolmakova, V.M. Botsula, O.I. and Vysochanska M.Ia. (2024), "Current trends and prospects of implementation of payment schemes for aquatic ecosystem services in the context of post-war reconstruction of Ukraine", Nature balanced using, vol. 1, pp. 37—44, DOI: https://doi.org/10.33730/2310-4678.1.2024.302620.

Отримано редакцією журналу / Received: 12.03.26
Прорецензовано / Revised: 23. 03.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

УДК 657.

Г. В. Даценко,
д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку та оподаткування,
Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-8327-7301
Л.А. Майстер,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку та оподаткування,
Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-1097-9940

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.58

ПОДАТКОВА ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: МЕТОДИКА СКЛАДАННЯ ТА КОНТРОЛЬ ЇЇ ПОКАЗНИКІВ

G. Datsenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Accounting and Taxation,
Vinnitsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics
L. Maister,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation,
Vinnitsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics

ENTERPRISE TAX REPORTING: PREPARATION METHODOLOGY AND CONTROL OF ITS INDICATORS

У статті наведено результати дослідження сутності категорії "податкова звітність" та визначено потребу у вдосконаленні ведення обліку господарських операцій за об'єктами, що несуть вплив на обсяги визнання та сплати податкових зобов'язань до бюджету. Наголошено на контролі узгодженості показників фінансової звітності та висвітлення показників у податковій звітності з ціллю недопущення помилок, недостовірностей й ризиків викривлення інформації щодо обсягів податкових зобов'язань та отримання штрафних санкцій. Окреслено основні загальнодержавні та місцеві податки й обов'язкові платежі, за якими формується податкова звітність із дотриманням загальноприйнятих принципів та методик, зокрема, систематизованих обов'язкових реквізитів звітностей. Означено актуальність проблеми щодо розроблення подальших вдосконалень процесів діджиталізації адміністрування податків суб'єктів господарювання, враховуючи сучасні виклики в системі обліку та контролю.

The article presents the results of a scientific study on topical issues regarding the disclosure by scientists, practitioners, and regulatory documents of the accounting and tax essence of the category "tax reporting", as a result of which common and different views and considerations of the authors were established in view of the lack of a single normative interpretation of tax reporting. It was established as a common fact that tax reporting includes a prepared document of a unified form with attached annexes with calculation tables. A direct relationship between tax and financial reporting has been identified, which actually follows from the fact that tax reporting is a component of accounting, which justifies the need to add financial reporting to tax reporting forms in the specified reporting periods by business entities for taxes and mandatory payments to the budget. An urgent

need is outlined to improve the methods of conducting accounting processes for business transactions for those accounting objects that have a significant impact on the volumes of recognition and payment of tax liabilities to the budget by entities operating in Ukraine. The need for modern adapted types of internal control over the consistency and reliability of calculations of financial reporting indicators and their disclosure in tax reporting forms is emphasized in order to identify and prevent intentional or unintentional errors in advance, as well as identify inaccuracies and risks of intentional distortion of information regarding the real amounts of tax liabilities, which will ensure the possibility of avoiding penalties and unscheduled inspections from state control bodies. The main national and local types of taxes and mandatory payments are outlined in accordance with the types of economic activity of business entities, according to which tax reporting should be formed with mandatory adherence to generally accepted principles and methods, in particular, systematized important details of reporting forms. The urgency of the current problem of developing and implementing further improvements in the processes of digitalization and digitalization of tax administration of business entities in the mechanism of formation and submission of tax reporting together with its annexes is indicated, taking into account modern challenges in the accounting and control system.

Ключові слова: податкова звітність, бухгалтерська фінансова звітність, податки, облік, контроль показників звітності, методика складання податкової звітності.

Key words: tax reporting, accounting financial reporting, taxes, accounting, control of reporting indicators, tax reporting methodology.

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

Оподаткування суб'єктів підприємницької діяльності в Україні виступає найважливішим та найефективнішим важелем державного регулювання ринкової економіки. Актуальність проблематичних питань оподаткування, організації податкового обліку, порядку правильності складання податкової звітності та ефективного контролю її показників є досить актуальною та традиційно привертає підвищену увагу науковців та практиків. Така зацікавленість обгрунтовується тим, що саме у податковій сфері відбувається синергія перехресних інтересів як держави, так і суб'єктів господарювання й громадян, а від так податкова звітність виступає ключовим інструментом у питанні адміністрування податків та формування дохідних частин бюджетів. У даному руслі взаєморозуміння усіх учасників при податкових розрахунках забезпечуватиме підйом економіки країни, в цілому, а також стабільності та підвищення добробуту суспільства країни. Поряд з тим, практика ведення обліку та контролю вказує на існуючі проблеми та загрози, пов'язані із методикою складання податкової звітності, зокрема, варто вказати на частих змінах у нормотворчих документах, складності заповнення окремих форм податкової звітності, різних баченнях та підходах до реєстрації господарських операцій у бухгалтерському та податковому обліку, а також не достовірна узгодженість між фінансовими показниками у різних формах фінансової звітності. Означене вище вказує на можливість виникнення ризиків допущення помилок при узагальненні звітних показників, а від так, й до отримання фінансових санкцій та штрафів. Особливої уваги потребують питання внутрішнього контролю за показниками податкової звітності. Адже налагоджена система внутрішнього управлінського контролю на підприємстві забезпечить своєчасність виявлення помилок та невідповідностей, що підвищуватиме якість податкового адміністрування на рівні суб'єкта господарювання. Дослідивши наукові доробки вчених з окресленої проблематики, можемо вказати на недостатності розроблених комплексних підходах щодо перевірки взаємозв'язків показників податкових декларацій та узгодження їх із даними бухгалтерського обліку та фінансовою звітністю.

З огляду на це, проблематика дослідження питань прозорості податкової звітності є досить актуальною та потребує проведень щоденного моніторингу законодавства, вдосконалення обліково-аналітичної обробки показників, що декларуються у податковій звітності суб'єктами господарювання шляхом розробки систематизації етапів формування звітних даних, встановлення логічних та арифметичних взаємозв'язків між основними показниками господарювання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукові пошуки щодо теоретичних та прикладних положень з питань порядку формування та подачі податкової звітності були проведені рядом вчених та практиків, серед яких варто виокремити значущі отримані результати Лістрова С. М., Гуцайлук З.В., Сушко Н. І., Дзюби О.М., Матюхи М. М., Карпенко Н. М., Кузьмінського Ю.А., Валуєва Б.Б. та багатьох інших. Поряд із тим, незважаю-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

чи на значні здобутки в дослідженнях щодо окреслених проблем все ж питання адміністрування податків, обробки важливих показників, що висвітлюються у податковій звітності, потребують постійних сучасних досліджень, що обумовлено, у значній мірі, періодичними внесеннями змін до податкового законодавства, а також глобальним розвитком процесів цифровізації в державі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета написання статті визначена потребою в необхідності проведення наукового дослідження щодо обґрунтування та вдосконалення сутності, особливостей методики формування облікової інформації у податковій звітності, зокрема, у формах декларацій суб'єктами господарювання, а також методичних підходів до контролю її показників, спрямованих на підвищення достовірності податкових даних, узгодження показників бухгалтерської, фінансової та податкової звітності з ціллю мінімізації ризиків допущення помилок.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Усі процеси обліку та звітування в Україні регламентуються нормотворчими документами, зокрема, Законом України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" [10] виокремлено фінансову, податкову, статистичну та інші види звітності, які грунтуються, у процесі їх складання, на даних обліку.

Головним нормативним документом щодо розрахунків та узагальнення інформації, безпосередньо, та податковій звітності підприємств та у податковій сфері, в цілому, виступає Податковий кодекс України [9]. Однак, ознайомившись з даним нормативним документом, було виявлено відсутність поняття "податкова звітність" при тому, що сам вираз досить часто використовується у документі. У ПКУ існує окремо виділена Глава 2 "Податкова звітність", які міститься у розділі II "Адміністрування податків, зборів, платежів" [9].

Поряд із ПКУ, в Україні порядок та методика формування податкової звітності регламентується документом "Про затвердження Методичних рекомендацій щодо приймання та комп'ютерної обробки податкової звітності платників податків в органах ДПС" [8]. Даними методичними рекомендаціями детально, поетапно та покроково описано порядок формування та подачі податкової звітності до державних податкових органів.

Посилаючись на вище вказаний наказ, подамо трактування податкової звітності — "...це документи, які, згідно з ПКУ, подаються платниками податків до органів ДПС і на підставі яких здійснюються нарахування та сплата податку, збору (обов'язкового платежу) [8]. У ПКУ у ст. 46 означено трактування поняття податкової декларації — "... це документ, який включає як власне саму податкову декларацію, так і податкові розрахунки та звіти" [9].

Встановлено, що у науковій літературі також є відсутнім тлумачення сутності "податкової звітності". Від так, різні науковці по різному викладають власну наукову думку щодо даної категорії. Однак, нами було систематизовано та узагальнено наукові погляди щодо тлумачення поняття "податкова звітність".

На думку Буткевич О.В. "...податкова звітність є підсумковою стадією виконання податкового обов'язку та передбачає сукупність дій платника податків щодо обчислення обсягів податку та складання й подання документації, передбаченими уніфікованими формами до податкових органів" [3].

Карпенко Н.Г. висвітлює свою думку щодо трактування сутності податкової звітності наступним чином: "... — це сукупність дій платника податків (або особи, що його представляє) і податкового органу зі складання, ведення і здачі документів установленої форми, що містять відомості про результати діяльності платника податку, його майнове становище та фіксують процес обчислення податку, а також із вказуванням суми, яка підлягає сплаті до бюджету України" [5].

Колєсніченко А.С. окреслює податкову звітність, як "... — це документ платника податків, який включає розрахунки, податкові декларації по кожному виду податку та іншого обов'язкового платежу, додатки до розрахунків і податкових декларацій, які формуються у відповідності до затверджених форм" [6].

Поряд з тим, цікавою, на наш погляд, є думка Давідова Г. та Шалімова Н., які окреслюють податкову звітність "...як документацію (податкові декларації, розрахунки, звіти, тощо), яка вміщує інформацію про розрахунок податкових зобов'язань, на основі яких проводиться нарахування або списання сум податків, зборів чи інших платежів до бюджету у встановлені терміни та за встановленими формами до податкових органів, безпосередньо, платником податків чи податковим агентом" [4]. Вважаємо таке визначення достатньо повним, широким та обґрунтованим у відповідності до сукупності норм та положень з нормативних документів.

Констатуючи викладені вище критерії податкової звітності з призм думок українських вчених, можемо узагальнити наступне, зокрема, те, що податкова звітність призначена для узагальнення та відображення податкових зобов'язань за розрахунками з бюджетом до фіскальних органів у встановлені терміни та у визначеній уніфікованій формі. Кожен суб'єкт бізнесу звітує перед різними державними органами за нарахуваннями та сплатами сум податків до бюджетів. У такому випадку декларування (звітування) відбувається шляхом заповнення та подання декларацій різних форм за кожним податком чи збором [9]. Об'єктами, що підлягають оподаткуванню в Україні можуть виступати такі:

— виручка (дохід від реалізації, обороти за звітний період);

— прибуток звітного періоду (у деяких випадках його частина);

— додана вартість;

— господарські операції з постачання оборотних та необоротних активів, робіт, послуг;

— майно підприємства та товари та інші об'єкти, відповідно до наявності яких у підприємств можуть виникати податкові обов'язки [9].

Як правило, кожен окремий обліковий процес, а також у цілій сукупності, має завершуватися складанням якогось виду звітності — фінансової, податкової чи статистичної [10]. Сукупність означених звітностей

виступає узагальненою системою взамопов'язаних інформаційних показників, яка слугує джерелом черпання інформації усіма користувачами звітностей.

Отож, із наведених характеристик щодо складових елементів податкових документацій можемо дійти до висновку про те, що податкова звітність охоплює спектр документів, якими платники податків звітують перед органами державної влади щодо інформації про суми нарахування та сплати податків й зборів, зокрема, таких як: декларації; відомості розрахунків по сумах податків та зборів; розрахункові відомості; книги обліку доходів і витрат; картки особових рахунків тощо [9]. Вказаний перелік документів виступає інформаційним джерелом у ході визначення бази до оподаткування різними податками, а також нарахування податків та зборів, засвідчує суми сплати податків. Та все ж основною формою податкової звітності виступають податкові декларації.

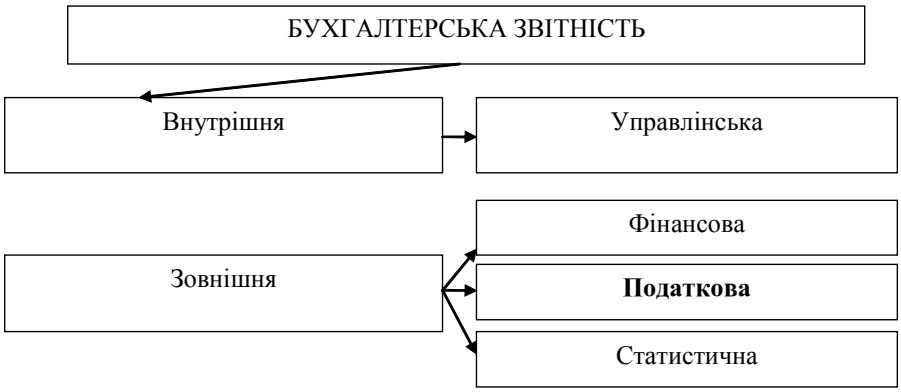


Рис. 1. Класифікація бухгалтерської звітності суб'єктів господарювання в Україні

Джерело: сформовано на основі [10].

Таблиця 1. Перелік основних загальнодержавних та місцевих податків та зборів для підприємств в Україні

Загальнодержавні податки	Місцеві податки та обов'язкові платежі (збори)
Податок з доходів фізичних осіб (ПДФО)	Податок на нерухоме майно відмінне від земельної ділянки
Податок на додану вартість (ПДВ)	Єдиний податок (ЄП)
Акцизний податок (АП)	Транспортний податок (ТП)
Екологічний податок (ЕП)	Туристичний збір (ТЗ)
Рентна плата (РП)	Плата за землю (ПЗ)
Мито	Збір за місця паркування транспортних засобів

Джерело: сформовано на основі [2, 9, 10].

Податкова декларація — це документ, який надається платником податків різним державним контролюючим органам у встановлені законодавством строки [1, 7]. Невід'ємною частиною податкової декларації вважаються також додатки до декларації. Платник податку на прибуток у відповідності до положень Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" зобов'язаний подавати квартальну або річну фінансову звітність разом із відповідною податковою декларацією [10]. У даному випадку фінансова звітність суб'єкта господарювання виступає додатком до податкової звітності. Зважаючи на те, що означення фінансової звітності у вказаному законі наведено чітко, то визначення податкової — не наводиться [1].

У табл. 1 подамо перелік інформації щодо основних загальнодержавних та місцевих податків та зборів, які наводяться у податковій звітності підприємствами.

Тож, враховуючи перелічені вище загальні вимоги та правила щодо складання та подання податкової звітності в Україні, можемо узагальнити та констатувати те, що податкова звітність виступає підсумковою стадією виконання податкового обов'язку та вказує на послідовність реалізації певних дій із розрахунку сум податків, складання та подання податкової звітності до державних контролюючих органів.

Важливим є дотримання державних принципів ведення податкового обліку та податкової звітності в Україні. Уніфікована загальноприйнята форма податкової декларації має містити в собі необхідні обов'язкові реквізити, а також відповідати нормам та змісту визначених конкретних видів податків та зборів. Основні обов'язкові реквізити податкових декларацій зобразимо на рис. 2.

Рис. 2. Основні обов'язкові реквізити податкових декларацій

Джерело: сформовано на основі [1, 5, 9, 10].

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Сформовані декларації мають бути підписаними керівником платника податків та поданими в установлені строки контролюючому органу, в якому перебуває на обліку платник податків.

Головною проблемою діяльності суб'єктів бізнесу, зокрема, ДФС України, витупає організація контролю за нарахуваннями та сплатою податків та зборів. Забезпечившись належною організацією внутрішнього контролю на підприємстві можливим є убезпечення від визнання штрафних санкцій за порушення податкових розрахунків з бюджетом [7, 8].

Разом із тим, не можливо стверджувати те, що лише система бухгалтерського обліку здатна забезпечити виконання вказаної вище функції щодо правильності проведення розрахунків за податками. Адже, поряд із тим, саме удосконалена версія організації повсякденного контролю за правильністю та своєчасністю розрахунків за податками та зборами надасть можливість виявити вже допущені помилки в розрахунках, або убезпечити їх в майбутньому. Тому, саме контроль розрахунків за податками та податкової звітності, загалом, виступає найбільш актуальним способом та інструментом у потенційній можливості підвищення результативності господарювання суб'єктів в галузях економіки України.

В Україні виділяють два види контролю: зовнішній (зі сторони державних контролюючих органів) та внутрішній (в середині підприємства).

Сучасна практика господарювання суб'єктів бізнесу констатує, що, в більшості випадків, саме оперативне виявлення помилок при розрахунках за податками та складених формах податкової звітності належить, все ж таки, внутрішньому контролю на підприємстві. Тому, першочергово, перспективні напрямки та шляхи вдосконалення розрахунків за податками та зборами мають відбуватися в площині саме їх внутрішнього контролю на підприємстві [7].

Внутрішній контроль за податковими розрахунками, на наше переконання, має досягати виконання таких функцій, як: контрольної, координаційної, аналітичної, інформаційної, консультаційної та захисної.

Внутрішній контроль має включати до свого складу технологічний контроль, а також контроль за оплатами податків та зборів до бюджету. Цим обгрунтовується доцільність проведення саме такого виду контролю на підприємстві, а ніж зовнішнього [2].

На нашу думку, функція внутрішнього контролю вважатиметься реалізованою при досягненні наступних завдань:

1) формування інформації про процеси, пов'язані із сплатою податків та зборів;

2) сприяння вибору найдоцільніших управлінських рішень щодо оптимізації процесу розрахунків за податками та формування податкової звітності підприємством;

3) надання можливості проводити оцінювання вже прийнятих управлінських рішень з питань оподаткування та податкової звітності тощо;

4) своєчасного виявлення та усунення негативних аспектів та чинників впливу на процеси розрахунку баз оподаткування податками та зборами до бюджету;

5) коригування діяльності підприємства, зокрема, підрозділів з ціллю зростання їх ефективності господарювання у майбутньому;

6) виявлення структурних підрозділів або напрямів роботи, які сприятимуть покращенню процесів оптимізації щодо проблематики розрахунків за податками та зборами, а також складання податкової звітності тощо [2, 7].

Дослідивши питання організації та проведення внутрішнього контролю на підприємствах, для кращого розуміння зобразимо ілюстративно його класифікацію на рис. 3.

Тож, із інформації, представленої на рис. 3, можемо констатувати загальне твердження про те, що саме поєднання усіх складових внутрішнього контролю за процесами розрахунків за податками та складання й подання податкової звітності забезпечуватиме опти-

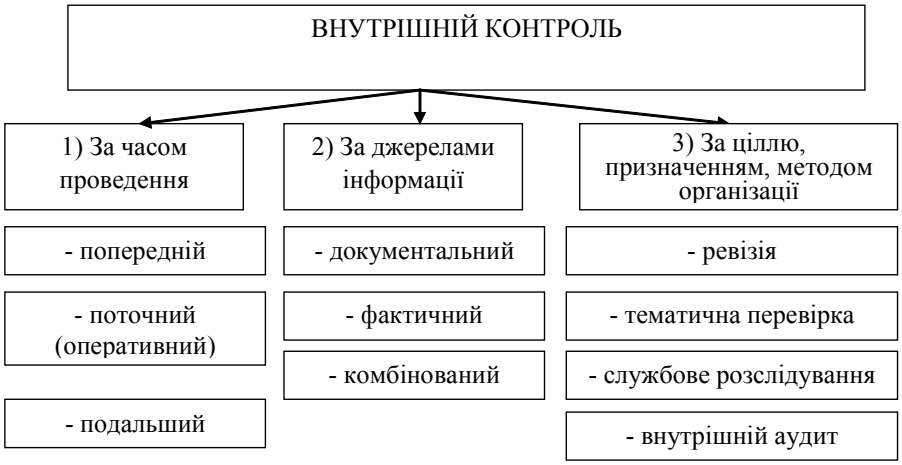


Рис. 3. Класифікація внутрішнього контролю за розрахунками за податками та зборами в системі його організації

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [2, 7].

мізацію та надійне й достовірне висвітлення даних про досліджувані об'єкти.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи результати проведеного дослідження зазначимо, що у результаті було встановлено важливі нормативні засади формування та подання податкової звітності, зафіксовано перелік документації, що включається до поняття "податкова звітність". Виходячи із основ та підгрунтя звітностей, маємо змогу вказати на те, що податкова звітність за своєю економічною природою виступає одним із різновидів бухгалтерської звітності. Завершальним етапом звітування суб'єктом господарювання виступає складання та подача податкової звітності у встановлені терміни, якою фіксуються суми нарахованих податків та їх сплата за звітний період, що минув. Варто значну увагу приділяти вчасному проведенню внутрішнього контролю за різними етапами формування податкової звітності суб'єктами бізнесу.

Література:

1. Алгоритм подання звітності з використанням сервісу "Електронний кабінет платника". URL: https://dn.tax.gov.ua/media-ark/local-news/print-485163.html

2. Білобровенко Т.В. Бухгалтерський облік і контроль розрахунків з бюджетом за податком на додану вартість. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08 / Київ, ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана". 2018. 280 с. URL: https://drive.google.com/file/d/1NtqQ7Enf4IkouCEfOWaNHMxDyG-5Hohc/view.

3. Буткевич О.В. Формування облікової політики щодо розрахунків за податковими платежами. 2021. Економічний простір. Вип. 171. С. 87—92. https://doi.org/10.32782/2224-6282/171-15

4. Давидов Г., Савченко В., Пальчук О. Облікова політика: Навчальний посібник. Кропивницький. 2017. 364 с. URL: http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/7357.

5. Карпенко Н. Основні вимоги формування податкової звітності бюджетними установами. Вісник Полтавської державної аграрної академії. 2016. № 1—2. С. 55—57.

6. Колєсніченко А.С. Податкова політика й облікова політика суб'єкта господарювання: теоретико — аналітичний та регуляторний аспекти. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2019. Вип. 34. С. 144—149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2019_34_33.

7. Коцупатрий М. Удосконалення та підвищення ефективності аудиту податкової звітності в аграрних підприємствах. Економічний вісник університету. 2019. Вип. 41. С. 15—21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2019_41_4

8. Методичні рекомендації щодо приймання та комп'ютерної обробки податкової звітності платників податків в органах ДПС України: Наказ державної податкової служби № 516 від 14 червня 2012. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0516837-12

9. Податковий кодекс України, затверджений ВРУ від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17.

10. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України № 996-XIV від 01.07.2018 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text

References:

1. State Tax Service of Ukraine (2021), "Algorithm for submitting reports using the service "Payer's Electronic Account", available at: https://dn.tax.gov.ua/media-ark/local-news/print-485163.html (Accessed 05 March 2026).

2. Bilobrovenko, T.V. (2018), "Accounting and control of calculations with the budget for value added tax", Ph.D. Thesis, Economy, DVNZ "Kyivs'kyj natsional'nyj ekonomichnyj universytet imeni Vadyma Het'mana", Kyiv, Ukraine, available at: https://drive.google.com/file/d/1NtqQ7Enf4IkouCEfOWaNHMxDyG-5Hohc/view (Accessed 05 March 2026).

3. Butkevych, O.V. (2021), "Formation of accounting policy for tax payments", Ekonomichnyj prostij, vol.171, pp. 87-92.https://doi.org/10.32782/2224-6282/171-15

4. Davydov, H., Savchenko, V. and Pal'chuk, O. (2017), Oblikova [Accounting policy], Kropyvnyts'kyj. Ukraine, available at: http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/7357 (Accessed 05 March 2026).

5. Karpenko N. (2016), "Basic requirements for the formation of tax reporting by budgetary institutions", Visnyk Poltavs'koi derzhavnoi ahrarnoi akademii, vol. 1—2, pp. 55—57.

6. Koliesnichenko, A.S. (2019), "Tax policy and accounting policy of a business entity: theoretical, analytical and regulatory aspects", Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky, vol. 34, pp. 144—149, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2019_34_33 (Accessed 05 March 2026).

7. Kotsupatryj, M. (2019), "Improvement and increase of efficiency of tax reporting audit in agricultural enterprises", Ekonomichnyj visnyk universytetu, vol. 41, pp. 15-21, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2019_41_4 (Accessed 05 March 2026).

8. State Tax Service of Ukraine (2012), "Methodological recommendations for the acceptance and computer processing of tax returns of taxpayers in the State Tax Service of Ukraine", available at: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0516837-12 (Accessed 05 March 2026).

9. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Tax Code of Ukraine", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 (Accessed 05 March 2026).

10. Verkhovna Rada Ukrainy (1999), "On accounting and financial reporting in Ukraine", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text (Accessed 05 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 17.03.26
Прорецензовано / Revised: 27.03.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

УДК 330.34:332.142

Є. І. Бірюков,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
маркетингу та публічного адміністрування, Заклад вищої освіти
"Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-5333-8839
С. О. Тульчинська,
д. е. н., професор, завідувачка кафедри економіки і підприємництва,
Національний технічний університет України
"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-1409-3848

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.64

НАПРЯМИ АКТИВІЗАЦІЇ САМОРОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Ie. Biriukov,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Public Administration,
Higher education institution "Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University"
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"

DIRECTIONS FOR ACTIVATING THE SELF-DEVELOPMENT OF THE TERRITORY OF UKRAINE IN CONDITIONS OF MACROECONOMIC INSTABILITY

У статті досліджуються особливості активізації саморозвитку територій України в умовах макроекономічної нестабільності, трансформацій, воєнних викликів та необхідності післявоєнного відновлення держави. Обгрунтовано, що підвищення економічної стійкості країни значною мірою залежить від здатності територій ефективно використовувати власний ресурсний, економічний та людський потенціал, формувати сприятливе середовище для розвитку підприємництва та залучення інвестицій. Встановлено, що територіальні громади відіграють ключову роль у формуванні місцевої економіки, оскільки на їх території зосереджені природні, культурні та людські ресурси, раціональне використання яких створює передумови для розвитку господарської діяльності, зростання економічної активності та підвищення якості життя населення. Одним із чинником економічного розвитку територіальних громад визначено підтримку малого та середнього підприємництва. Значну роль у цьому процесі відіграють органи місцевого самоврядування, які забезпечують формування сприятливого підприємницького середовища та стимулювання ділової активності. Приділено увагу значенню інвестиційної діяльності та розвитку інфраструктури, зокрема транспортної, комунальної, енергетичної та соціальної, що підвищує привабливість територій для проживання, ведення бізнесу та реалізації економічних проєктів. Підкреслено важливість розвитку людського капіталу через підвищення якості освіти, медичного забезпечення та доступу до культурних і соціальних послуг. Розглянуто роль громадської участі у процесах місцевого самоврядування, що сприяє підвищенню прозорості

управління, зміцненню довіри до влади та ефективності прийняття управлінських рішень. Обґрунтовано, що активізація саморозвитку територій потребує застосування комплексу інструментів, спрямованих на посилення інтелектуального, виробничого та фінансового потенціалу громад. До ключових напрямів віднесено розвиток людського капіталу, підтримку підприємництва, релокацію підприємств із небезпечних територій, удосконалення взаємодії між владою, бізнесом та громадськістю, а також залучення внутрішніх і зовнішніх фінансових ресурсів.

The article examines the features of activation of self-development of territorial communities of Ukraine in the conditions of modern socio-economic transformations, military challenges and the need for post-war restoration of the state. It is substantiated that increasing the country's economic stability largely depends on the ability of territorial communities to effectively use their own resource, economic and human potential, to form a favorable environment for the development of entrepreneurship and attracting investments. It is established that territorial communities play an important role in the formation of the local economy, since natural, cultural and human resources are concentrated on their territory, the rational use of which creates the prerequisites for the development of economic activity, growth of economic activity and improvement of the quality of life of the population. Support for small and medium-sized businesses is identified as an important factor in the economic development of communities. Local governments play a significant role in this process, ensuring the formation of a favorable business environment and stimulating business activity. Attention is paid to the importance of investment activity and infrastructure development, in particular transport, communal, energy and social, which increases the attractiveness of territories for living, doing business and implementing economic projects. The importance of human capital development is emphasized by improving the quality of education, medical care and access to cultural and social services. The role of public participation in local self-government processes is considered, which contributes to increasing the transparency of management, strengthening trust in authorities and the effectiveness of managerial decision-making. It is substantiated that the activation of self-development of territories requires the use of a set of tools aimed at strengthening the intellectual, production and financial potential of communities. The key areas include the development of human capital, support for entrepreneurship, relocation of enterprises from dangerous territories, improving interaction between authorities, business and the public, as well as attracting internal and external financial resources.

Ключові слова: саморозвиток, розвиток, територія, регіон, територіальні громади, місцевий економічний розвиток, сталий розвиток територій.

Key words: self-development, development, territory, region, territorial communities, local economic development, sustainable development of territories.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

В умовах макроекономічної нестабільності, воєнних викликів, післявоєнного відновлення та євроінтеграції розвиток України значною мірою залежить від спроможності територій самостійно формувати базис для економічного зростання та підвищувати якість життя населення. Проведена реформа децентралізації надала громадам широкі повноваження і ресурси, однак їх використання залишається нерівномірним: значна частина територій зберігає фінансову залежність від державних трансфертів, має слабку економічну базу та обмежену інвестиційну активність.

За таких умов особливої ваги набуває перехід від моделі підтримки територій до моделі їх саморозвитку, що базується на використанні місцевого потенціалу, підприємництва, інновацій і партнерства. Виходячи із вище означеного, актуалізується необхідність визначення ефективних напрямів активізації саморозвитку територій, що слугуватиме передумовою зменшення регіональних диспропорцій, підвищення стійкості громад і забезпечення сталого просторового розвитку України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Різні аспекти розвитку територій в умовах макроекономічної нестабільності та трансформацій розглядали у працях багатьох науковців. Зокрема, в роботі І. Тимечко охарактеризовано найкращі практики та підходи до розвитку територіальних громад [8]. У праці З. Бурика та М. Огороднійчука визначено інтегративні аспекти розвитку громад і територій в сучасних умовах [2]. У статті О. Лівандовської О. та А. Камашева обґрунтовано інтегрований підхід до відновлення територій який повинен охоплювати комплекс управлінських, со-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ціальних, нормативних, технологічних та екологічних аспектів, спрямованих на формування гармонійного і стійкого середовища [5]. В свою чергу, у дослідженні С. Коваленко проаналізовано деякі аспекти цифровізації, що відкривають нові можливості для розвитку територій та підвищення інституційної спроможності територіальних громад України [3].

Попри значну увагу до питань розвитку територій, проблема активізації їх саморозвитку потребує подальших досліджень, що зумовлено постійними соціально-економічними трансформаціями, наслідками війни, процесами післявоєнного відновлення та необхідністю адаптації регіональної політики до європейських підходів управління розвитком територій.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає в обгрунтуванні ключових напрямів активізації саморозвитку територій України в умовах макроекономічної нестабільності, децентралізації та післявоєнного відновлення, з метою підвищення економічної спроможності територіальних громад і забезпечення їх сталого розвитку.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах макроекономічної нестабільності, воєнних викликів та необхідності післявоєнного відновлення України особливого значення набуває посилення ролі територіальних громад у забезпеченні розвитку держави. Стійкість національної економіки значною мірою залежить від спроможності територій ефективно використовувати власний ресурсний, економічний та людський потенціал, формувати сприятливе середовище для підприємництва та інвестицій.

Нині територіальні громади виступають важливими суб'єктами формування місцевої економіки та мають значний потенціал для її ефективного зростання. Насамперед це пов'язано з наявністю на територіях різноманітних природних, культурних і людських ресурсів, раціональне використання яких створює передумови для розвитку господарської діяльності, підвищення економічної активності та покращення умов життя населення.

Однією із складових розвитку територій є також підтримка малого та середнього підприємництва, яке забезпечує створення нових робочих місць, сприяє розвитку інновацій та формує основу економічної динаміки громад. У цьому контексті значну роль відіграє діяльність органів місцевого самоврядування щодо формування сприятливого підприємницького середовища та стимулювання ділової активності.

Не менш значущим чинником розвитку є залучення інвестиційних ресурсів, що дає змогу реалізовувати інфраструктурні та економічні проєкти, спрямовані на модернізацію місцевої економіки. Поряд із цим важливе значення має розвиток транспортної, комунальної, енергетичної та соціальної інфраструктури, що підвищує привабливість територій для проживання та ведення бізнесу.

Суттєвий вплив на економічний розвиток територій має і рівень розвитку людського капіталу, що формується через якість освіти, системи охорони здоров'я та доступ до культурних і соціальних послуг. Разом з тим сучасні підходи до розвитку територій передбачають дотримання принципів екологічної збалансованості та відповідального використання природних ресурсів.

Однією умовою ефективного розвитку громад також є активна участь мешканців у процесах місцевого самоврядування, що сприяє підвищенню прозорості управління, зміцненню довіри до влади та більш ефективному прийняттю управлінських рішень [7].

Ключовими завданнями, що стоять перед сучасною політикою розвитку територій, є посилення їх внутрішнього потенціалу та створення умов для активної участі населення у формуванні політики розвитку власної території. Йдеться насамперед про підвищення спроможності місцевих жителів до спільних дій, формування активної громадянської позиції та розширення можливостей впливу населення на процеси місцевого розвитку. Ключовим аспектом є трансформація позиції мешканців громад із пасивних спостерігачів у безпосередніх учасників прийняття рішень, що сприяє розвитку механізмів участі.

Не менш вагомим напрямом є формування на локальному рівні атмосфери довіри, взаємної підтримки та партнерства між жителями, органами місцевого самоврядування, бізнесом і громадськими організаціями. Такі взаємовідносини сприяють зміцненню соціальної згуртованості, розвитку соціального капіталу та формуванню відчуття спільності інтересів і відповідальності за розвиток території. У свою чергу це створює передумови для подолання соціальної ізольованості та активізації колективних ініціатив.

Реалізація зазначених завдань потребує розуміння механізмів розвитку територіальних громад, зокрема процесів формування соціального капіталу, підвищення рівня громадської активності та здатності населення спільно відстоювати власні інтереси. Важливу роль у цьому відіграють різні інструменти громадської участі, економічного розвитку та партнерської взаємодії.

Серед таких підходів особливе значення має розвиток місцевої економіки, що передбачає використання внутрішнього ресурсного потенціалу територій, підтримку підприємницької діяльності, розвиток кооперації та реалізацію місцевих економічних ініціатив. Сучасні підходи до розвитку територій передбачають орієнтацію на принципи сталого розвитку, які передбачають поєднання економічного зростання, соціального добробуту населення та збереження природного середовища для майбутніх поколінь [9, с. 58].

Погоджуємось із З. Бурик та М. Огороднійчук [2], що в контексті активізації саморозвитку територій вагоме значення має використання комплексу інструментів, спрямованих на посилення інтелектуального, виробничого та фінансового потенціалу територіальних громад. Реалізація таких інструментів дозволяє створювати сприятливі умови для економічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності територій та зміцнення їх соціально-економічної стійкості.

Зокрема, одним із важливих напрямів є розвиток інтелектуального потенціалу територій, що передбачає формування умов для розвитку людського капіталу, підвищення рівня освіти та професійних компетенцій населення. Значущу роль у цьому відіграють

заходи, спрямовані на соціальну інтеграцію внутрішньо переміщених осіб, розвиток комунікацій між громадою, бізнесом та органами влади, а також створення можливостей для доступу до освіти та професійного розвитку. На різних рівнях управління необхідно формувати узгоджену політику підтримки людського капіталу: на державному рівні — через відповідні освітні та соціальні програми, на регіональному — через координацію діяльності установ і організацій, а на місцевому — через підтримку професійного розвитку населення та формування сприятливого освітнього середовища. Одним із завданням також є створення умов для повернення українців та залучення їхнього потенціалу до відновлення і розвитку територій.

Істотним чинником активізації саморозвитку територій є зміцнення виробничого потенціалу громад, що передбачає формування сприятливих умов для розвитку підприємництва, підтримку релокації підприємств із небезпечних територій, удосконалення нормативно-правового середовища для діяльності бізнесу та налагодження ефективної взаємодії між органами державної влади, місцевого самоврядування та підприємницьким сектором. Інструментом у цьому напрямі може стати створення інформаційних платформ для підприємств, що переміщуються, з доступом до даних про можливості розміщення бізнесу у територіальних громадах.

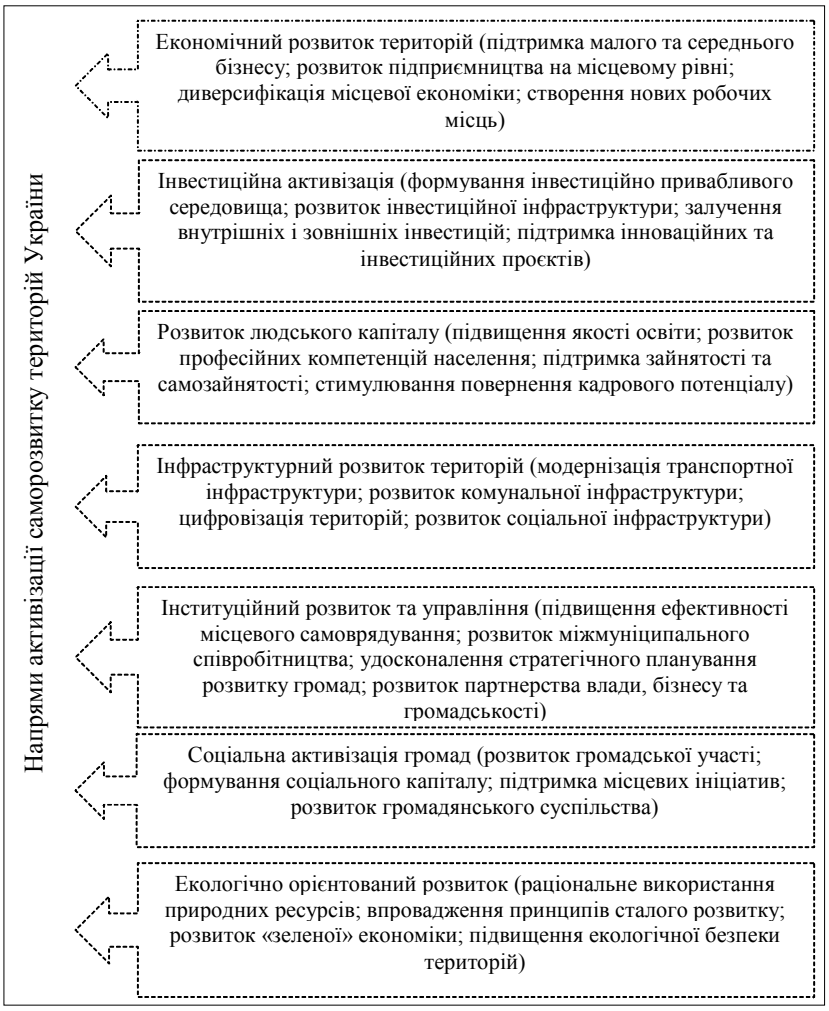


Рис. 1. Напрями активізації саморозвитку територій України

Джерело: складено автором за даними [1; 3; 4; 6; 10].

Не менш вагомим напрямом є забезпечення фінансової підтримки розвитку територій, що передбачає як державну підтримку функціонування громад у складних умовах воєнного часу, так і формування фінансових передумов для їх самостійного розвитку у післявоєнний період. Зокрема, важливим є збереження належного рівня фінансування освітніх і медичних послуг, що дозволяє підтримувати людський і трудовий потенціал територій. Також вагому роль відіграє залучення позабюджетних ресурсів через участь громад у міжнародних та державних програмах, розвиток фандрайзингової діяльності, реалізацію спільних проєктів з міжнародними організаціями та пошук альтернативних джерел фінансування для реалізації місцевих ініціатив розвитку [2, с. 524].

Виходячи із вище означеного, активізація саморозвитку територій України потребує комплексного підходу, що передбачає реалізацію системи взаємопов'язаних напрямів, спрямованих на ефективне використання внутрішнього потенціалу територіальних громад. Йдеться не лише про економічне зростання, а й про формування сприятливого інституційного середовища, розвиток людського капіталу, модернізацію інфраструктури та підвищення рівня участі населення у процесах місцевого розвитку. У сукупності такі напрями створюють основу для підвищення економічної спроможності територій, зміцнення їх конкурентних переваг та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку. З огляду на це доцільно виокремити ключові напрями активізації саморозвитку територій України (рис. 1).

ВИСНОВКИ

Узагальнення результатів дослідження дозволяє зробити висновок, що активізація саморозвитку територій України є важливою передумовою забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку держави, особливо в умовах макроекономічної нестабільності та воєнних викликів, післявоєнного відновлення та подальшої європейської інтеграції. Сучасна модель регіонального розвитку дедалі більше орієнтується на використання внутрішнього потенціалу територій, що передбачає підвищення ролі територіальних громад у формуванні власної економічної бази, ефективному управлінні ресурсами та реалізації стратегій місцевого розвитку.

Встановлено, що саморозвиток територій значною мірою залежить від здатності громад ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал, який вклю-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

чає природні, економічні, людські та інституційні ресурси. Раціональне управління цими ресурсами створює передумови для формування конкурентних переваг територій, стимулювання підприємницької активності та підвищення рівня зайнятості населення.

Вагому роль у забезпеченні саморозвитку територій відіграє залучення інвестиційних ресурсів та розвиток інфраструктури. Створення сприятливого інвестиційного клімату, підтримка інноваційної діяльності та модернізація транспортної, комунальної та соціальної інфраструктури сприяють підвищенню інвестиційної привабливості територій та створюють умови для реалізації стратегічних проєктів розвитку громад. Окремого значення набуває розвиток людського капіталу як ключового чинника довгострокового розвитку територій. Підвищення якості освіти, розвиток професійних компетенцій населення, створення умов для зайнятості та самореалізації громадян сприяють формуванню інноваційного потенціалу територій.

В цілому, активізація саморозвитку територій України має базуватися на комплексному поєднанні економічних, соціальних, інституційних та інфраструктурних напрямів розвитку. Реалізація такого підходу дозволить підвищити економічну самодостатність територіальних громад, зменшити регіональні диспропорції та створити передумови для формування стійкої моделі просторового розвитку України.

Перспективи подальших наукових розвідок у цьому напрямі будуть спрямовані на оцінку ролі фіскальної політики у стимулюванні саморозвитку територій.

Література

1. Бурик З. М. Розвиток регіонів та об'єднаних територіальних громад у контексті децентралізації. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 23. С. 85—90.

2. Бурик З. М., Огороднійчук М. В. Розвиток громад та територій в умовах сучасності. Суспільство та національні інтереси. 2025. № 4 (12). С. 513—529.

3. Коваленко С. В. Розвиток територій на засадах цифровізації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2022. № 5. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-5-02-04 (дата звернення 05.02.2026).

4. Красій М. О. Інституційна спроможність органів місцевого самоврядування у забезпеченні реалізації державної політики розвитку урбанізованих територій. Суспільство та національні інтереси. 2026. № 2 (22). С. 1217—1226.

5. Лівандовська О. А., Камашев А. В. Інтегрований підхід до відновлення територій: управління розвитком та інфраструктурне забезпечення. Сталий розвиток економіки. 2025. № 3 (54). С. 87—93.

6. Опанасюк Ю. А., Деміхов О. І., Таранюк Л. М., Таранюк К. В., Дегтярьов В. А. Особливості розроблення стратегії розвитку територіальної громади в сучасних умовах. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 5. URL: http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.5.6 (дата звернення 02.02.2026).

7. Пронько Л. М., Затайдух К. Ю., Чорний Я. І. Економічний розвиток територіальних громад: сутність, особливості та стратегічні перспективи. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-65 (дата звернення 10.02.2026).

8. Тимечко І. Р. Концептуальні підходи до розвитку територіальних громад. Проблеми економіки. 2019. № 1 (39). С. 83—88.

9. Тульчинська С. О. Дергалюк М. О. Розвиток регіональних економічних систем в умовах цифрової трансформації: монографія. Київ, Ви-во "7БЦ", 2025. 153 с.

10. Тульчинська С. О., Гавронський А. О. Інноваційний розвиток територій як базис повоєнного відновлення економіки України. Інвестиції: практика та досвід. 2025. Вип. 19. С. 89—93.

References:

1. Buryk, Z.M. (2020), "Development of regions and united territorial communities in the context of decentralization". Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 23, pp. 85—90.

2. Buryk, Z.M. and Ohorodniichuk, M.V. (2025), "Development of communities and territories in modern conditions". Suspilstvo ta natsionalni interesy, vol. 4, no. 12, pp. 513—529.

3. Kovalenko, S.V. (2022), "Development of the territory on the basis of digitalization. Problems of modern transformations". Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia, vol. 5. https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-5-02-04.

4. Krasii, M.O. (2026), "Institutional assistance to local governments in ensuring the implementation of state policy for the development of urbanized territories". Suspilstvo ta natsionalni interesy, vol. 2, no. 22, pp. 1217—1226.

5. Livandovska, O.A. and Kamashev, A.V. (2025), "Integrated approach to territorial renewal: development management and infrastructure provision". Stalyi rozvytok ekonomiky, vol. 3, no. 54, pp. 87—93.

6. Opanasiuk, Yu.A., Demikhov, O.I., Taraniuk, L.M., Taraniuk, K.V. and Dehtiarov, V.A. (2024), "Features of developing a strategy for the development of a territorial community in modern conditions". Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, vol. 5. http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.5.6.

7. Pronko, L.M., Zataidukh, K.Yu. and Chornyi, Ya.I. (2024), "Economic development of territorial communities: essence, features and strategic prospects". Ekonomika ta suspilstvo, vol. 59. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-65.

8. Tymechko, I.R. (2019), "Conceptual approaches to the development of territorial communities". Problemy ekonomiky, vol. 1, no. 39, pp. 83—88.

9. Tulchynska, S.O. and Derhaliuk, M.O. (2025), Rozvytok rehionalnykh ekonomichnykh system v umovakh tsyfrovoi transformatsii [Development of regional economic systems in the context of digital transformation], Vy-vo "7BTs", Kyiv, Ukraine.

10. Tulchynska, S.O. and Havronskyi, A.O. (2025), "Innovative development of the territory as the basis of the military restoration of the economy of Ukraine". Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 19, pp. 89—93.

Отримано редакцією журналу / Received: 16.03.26
Прорецензовано / Revised: 29.03.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

УДК 336.76:005.6

Н. В. Поліщук,
д. е. н., професор, професор кафедри фінансів і банківської справи,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-8037-0471
А. І. Скулькевич,
здобувач вищої освіти,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0005-8244-2949

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.69

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

N. Polishchuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance and Banking, Vasyl Stus Donetsk National University
A. Skulkevych,
Higher education seeker, Vasyl Stus Donetsk National University

INVESTMENT POTENTIAL AS A COMPONENT OF THE ECONOMIC POTENTIAL MANAGEMENT SYSTEM

У статті розглянуто значення інвестиційного потенціалу як одного з ключових чинників функціонування та розвитку системи управління економічним потенціалом України. Проаналізовано роль інвестиційної складової у забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки, модернізації виробничої інфраструктури та стимулюванні інноваційного оновлення капіталу. Особливу увагу приділено специфіці формування інвестиційних ресурсів в умовах макроекономічної нестабільності, де інвестиційний потенціал виступає фундаментальною базою для відновлення відтворювальних процесів. На основі побудованої економетричної моделі доведено залежність обсягів капітальних інвестицій від динаміки ВВП та рівня інфляції, що дозволяє визначити критичні точки впливу на економічний потенціал держави. Визначено, що ефективне управління інвестиційним потенціалом є джерелом фінансування нових робочих місць та впровадження передових технологій. Окремо проаналізовано бар'єри для реалізації потенціалу, зокрема високі безпекові ризики, інфляційний тиск та інституційні обмеження. Обгрунтовано авторську концепцію удосконалення управління інвестиційним потенціалом, яка відіграє визначальну роль у забезпеченні стійкості та подальшому повоєнному розвитку економіки України.

The article examines the importance of investment potential as one of the key factors in the functioning and development of the economic potential management system of Ukraine. The role of the investment component in ensuring the competitiveness of the national economy, modernization of production infrastructure and stimulation of innovative renewal of capital is analyzed. It is proven that investment potential is a central, system-forming element in managing the country's economic

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

potential. Diagnostics of investment processes showed that the Ukrainian economy is adapting to military shocks, demonstrating V-shaped dynamics of recovery. Particular attention is paid to the specifics of the formation of investment resources in conditions of macroeconomic instability, where investment potential acts as a fundamental basis for the restoration of reproductive processes. Based on the constructed econometric model, the dependence of capital investment volumes on GDP dynamics and the inflation rate is proven, which allows us to determine critical points of influence on the economic potential of the state.

It is determined that effective management of investment potential is a source of financing for new jobs and the introduction of advanced technologies. Barriers to the realization of potential are separately analyzed, in particular high security risks, inflationary pressure and institutional restrictions. The author's concept of improving investment potential management is substantiated, which plays a decisive role in ensuring stability and further post-war development of the Ukrainian economy.

The developed concept of improving investment potential proves that for sustainable development of the economy in conditions of external threats proactive state management is necessary. The main goal of the concept is determined, which is to increase the level of investment potential by forming a favorable investment environment, effective use of resources and activation of investment activities to ensure sustainable economic development.

The main principles on which the concept is based are substantiated: purposefulness, transparency, flexibility, complexity, mutual benefit and innovation, which allows to reconcile the interests of the state and investors, ensuring the innovativeness of projects and their compliance with the strategic national interests of Ukraine. Improving the institutional environment, digitalization, risk insurance, and the European integration vector are the only alternative ways to increase economic power.

Ключові слова: інвестиційний потенціал, економічний потенціал, система управління, економетричне моделювання, капітальні інвестиції, економічне зростання.

Key words: investment potential, economic potential, management system, econometric modeling, capital investment, economic growth.

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

В умовах сучасних глобальних викликів, макроекономічної нестабільності та необхідності повоєнного відновлення України, ефективне управління економічним потенціалом стає стратегічним пріоритетом державної політики. Одним із ключових чинників, що визначає спроможність економічної системи до відтворення та зростання, є її інвестиційний потенціал. Він виступає фундаментальною основою для модернізації виробничих потужностей, впровадження інноваційних технологій, створення нових робочих місць та підвищення загальної конкурентоспроможності держави.

Особливу значущість тема набуває в контексті розгляду інвестиційного потенціалу як інтегрованої складової системи управління економічним потенціалом. Ефективне використання інвестиційних ресурсів дозволяє трансформувати наявні природні, трудові та технічні ресурси у реальні економічні результати, стимулюючи розвиток стратегічних галузей та інфраструктури. Крім того, аналіз факторів впливу на інвестиційну активність дозволяє виявити критичні бар'єри (зокрема інфляційний тиск та безпекові ризики) і розробити науково обгрунтовані механізми стимулювання сталого економічного зростання та зміцнення економічної безпеки країни.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДЖЕРЕЛ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематику формування та реалізації інвестиційного потенціалу, а також його впливу на економічний розвиток, вивчали численні вітчизняні та зарубіжні дослідники, зокрема питання щодо інвестиційного потен-

ціалу України та підприємств показує, що тема активно досліджується в умовах сучасних економічних і соціальних викликів. Дослідження Ареновича І. [1], Ємельянова О. та співавторів [2], Єпіфанової І. та співавторів [5] зосереджуються на інвестиційному потенціалі підприємств, особливо в харчовій промисловості, та пропонують методології його оцінювання, моделювання і управління. Вони підкреслюють, що інвестиційний потенціал формується під впливом ресурсного забезпечення, фінансової стабільності, організаційних структур і стратегічного управління. Особлива увага приділяється виявленню факторів, які сприяють або стримують розвиток підприємств, що дозволяє ефективніше планувати залучення капіталу та управління ризиками. Поліщук Н. і Попадюк Я. [9] розширюють цей підхід, розглядаючи теоретико-методичні аспекти інвестиційного механізму підприємства, що забезпечує системний підхід до розвитку фінансового потенціалу та інвестиційної діяльності.

Інші роботи акцентують увагу на макроекономічному та державному рівні. Демішев І. та Войтко С. [2], Кобушко І. і Чухно Р. [6] та Тимоць М. і Стахів Г. [10] досліджують інвестиційний потенціал України в умовах воєнного стану та економічних змін, аналізують інфраструктуру, інвестиційний клімат і залучення іноземних інвестицій. Market K. [11] та Настич І. [7], дозволяють ідентифікувати пріоритетні галузі для інвестицій, що особливо важливо для планування відновлення та зростання економіки в післявоєнний період.

Попри наявність значної кількості досліджень щодо інвестиційної привабливості та управління ресурсами України загалом, недостатньо вивченими залишаються механізми функціонування інвестиційного потенціалу саме як інтегрованої складової загальної системи управління економічним потенціалом держави. Зокрема, потребують глибшого аналізу питання адаптивності управлінських рішень до макроекономічних шоків, спричинених воєнним станом, а також кількісна оцінка взаємозв'язку інвестиційної активності з динамікою ВВП та інфляційними процесами в умовах обмеженості внутрішніх фінансових ресурсів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — узагальнення теоретичних засад інвестиційного потенціалу як складової системи управління економічним потенціалом, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності його формування та використання на основі економетричного моделювання впливу ключових макроекономічних показників на інвестиційну активність в умовах трансформації економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Система управління економічним потенціалом держави охоплює сукупність механізмів, спрямованих на максимізацію ефективності використання природних, трудових, виробничих та фінансових ресурсів. У цій системі інвестиційний потенціал відіграє роль своєрідного "акселератора", який перетворює статичні ресурси на динамічні фактори економічного зростання.

Діагностика інвестиційного потенціалу України на сучасному етапі вимагає врахування значних економічних потрясінь, яких зазнала національна економіка внаслідок повномасштабної збройної агресії.

Динаміка інвестиційних процесів в Україні протягом останніх років має чітко виражений V-подібний характер. За даними Національного банку України та Державної служби статистики, у 2022 році відбулося різке падіння обсягів капітальних інвестицій (більш ніж на 35% порівняно з довоєнним періодом) та відтік іноземного капіталу [11].

Проте вже з 2023—2024 років економіка демонструє поступове відновлення: бізнес частково релокував виробничі потужності до безпечніших регіонів і переорієнтував логістику. Для наочного відображення змін обсягів прямих іноземних інвестицій їх динаміку представлено на рис. 1.

Як видно з рис.1, у 2022 році спостерігається різке скорочення обсягів інвестицій, що пов'язано з погіршенням економічної ситуації. У наступні роки відбувається поступове відновлення інвестиційної активності.

У 2022 році відбулося суттєве скорочення капітальних інвестицій (понад 35%), що зумовлено початком повномасштабного вторгнення на територію України війни, проте у 2023 році спостерігається часткове відновлення інвестиційної активності, що свідчить про адаптацію бізнесу до нових умов. Для кількісної оцінки інвестиційної привабливості доцільно використовувати ко-

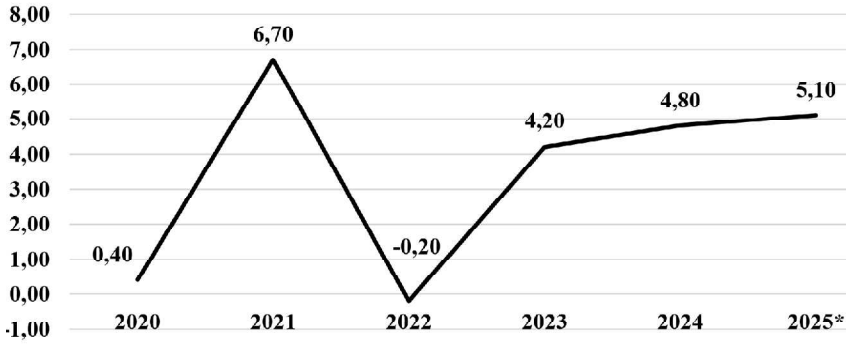


Рис. 1. Динаміка прямих іноземних інвестицій в Україну у 2020—2025 рр., млрд дол. США

Джерело: складено автором на основі [3].

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

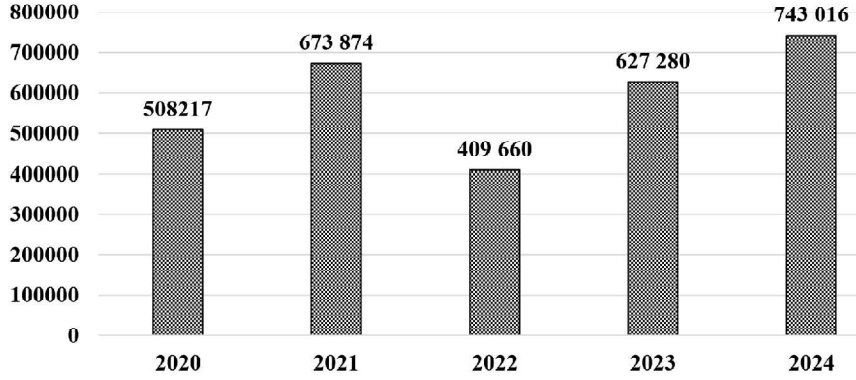


Рис. 2. Динаміка обсягів капітальних інвестицій в Україні протягом 2020—2024 рр., млн грн

Джерело: складено автором на основі даних [3].

ефіцієнт інвестиційної привабливості, що дає змогу оцінити активність інвестування в економіці. Його зростання означає покращення інвестиційної ситуації, а зниження — її погіршення.

Інвестиційна привабливість економіки України формується під впливом як позитивних, так і негативних факторів. До основних чинників, що стримують інвестиційну активність, належать військові ризики, інфраструктурні втрати та економічна нестабільність. Водночас, важливими стимулюючими чинниками є міжнародна підтримка, інтеграція до європейського економічного простору та розвиток нових галузей економіки.

Для побудови регресійної моделі були використані статистичні дані, які наведені в табл. 1.

Для аналізу впливу макроекономічних показників на інвестиційну активність в Україні було побудовано двофакторну регресійну модель, де результативним показником є обсяг інвестицій, а факторами — ВВП та інфляція.

Отримана модель має вигляд (1):

$$Y=457527,76+0,0361x1-8454,21x2 \quad (1).$$

Це означає, що зі зростанням ВВП інвестиції збільшуються, а зі зростанням інфляції — зменшуються. Значення коефіцієнта детермінації $R^2=0,55$ свідчить про те, що модель пояснює 55% змін інвестиційної активності (де:Y — інвестиції, млн грн; x1 — ВВП, млн грн; x2 — інфляція, %.).

За результатами економетричного моделювання встановлено, що коефіцієнт детермінації (R^2) свідчить про достатній рівень пояснення варіації інвестицій обраними факторами. Аналіз коефіцієнтів регресії показує, що ВВП має позитивний вплив на обсяг інвестицій, тоді як інфляція чинить негативний вплив. Отримані результати підтверджують гіпотезу про залежність інвестиційної активності від макроекономічних показників. На основі побудованої економетричної моделі можна здійснити прогноз інвестиційної активності в Україні за умови збереження існуючих макроекономічних тенденцій. Зокрема, за умови подальшого зростання ВВП та стабілізації інфляції на рівні 5—7% очікується поступове збільшення обсягів інвестицій.

У середньостроковій перспективі (2026—2027 роки) прогнозується зростання інвестицій на рівні 8—12% щорічно. Така динаміка пояснюється відновленням економіки, адаптацією бізнесу до нових умов та активізацією міжнародної фінансової підтримки. Значення коефіцієнта детермінації $R^2 = 0,55$ свідчить про те, що модель пояснює лише частину змін інвестиційної активності, що означає, що на інвестиції впливають також інші фактори, зокрема політична нестабільність, безпекові ризики та інституційні обмеження.

Практична цінність отриманих результатів полягає в їх застосуванні під час розробки та реалізації державної економічної політики. Зокрема, пріоритетними напрямами виступають не лише забезпечення стабільного рівня інфляції та підтримка економічного зростання, але й використання ефективних механізмів державного впливу на інвестиційну діяльність. До таких інструментів належать податкові стимули для інвесторів, державні гарантії захисту інвестицій, розвиток механізмів

Таблиця 1. Макроекономічні показники, що впливають на інвестиційну активність в Україні у 2016—2025 рр.

Рік	Інвестиції, млн грн (Y)	ВВП, млн грн (x1)	Інфляція, % (x2)
2016	359216	2385367	12,4
2017	448462	2982920	13,7
2018	578726	3558706	9,8
2019	623979	3974564	4,1
2020	508217	4194102	5
2021	673899	5459574	10
2022	409660	5191028	26,6
2023	562700	6536870	5,1
2024	610000	7200000	8
2025*	670000	7900000	7

Джерело: складено автором на основі даних [3; 8].

ISSN 2306-6814

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

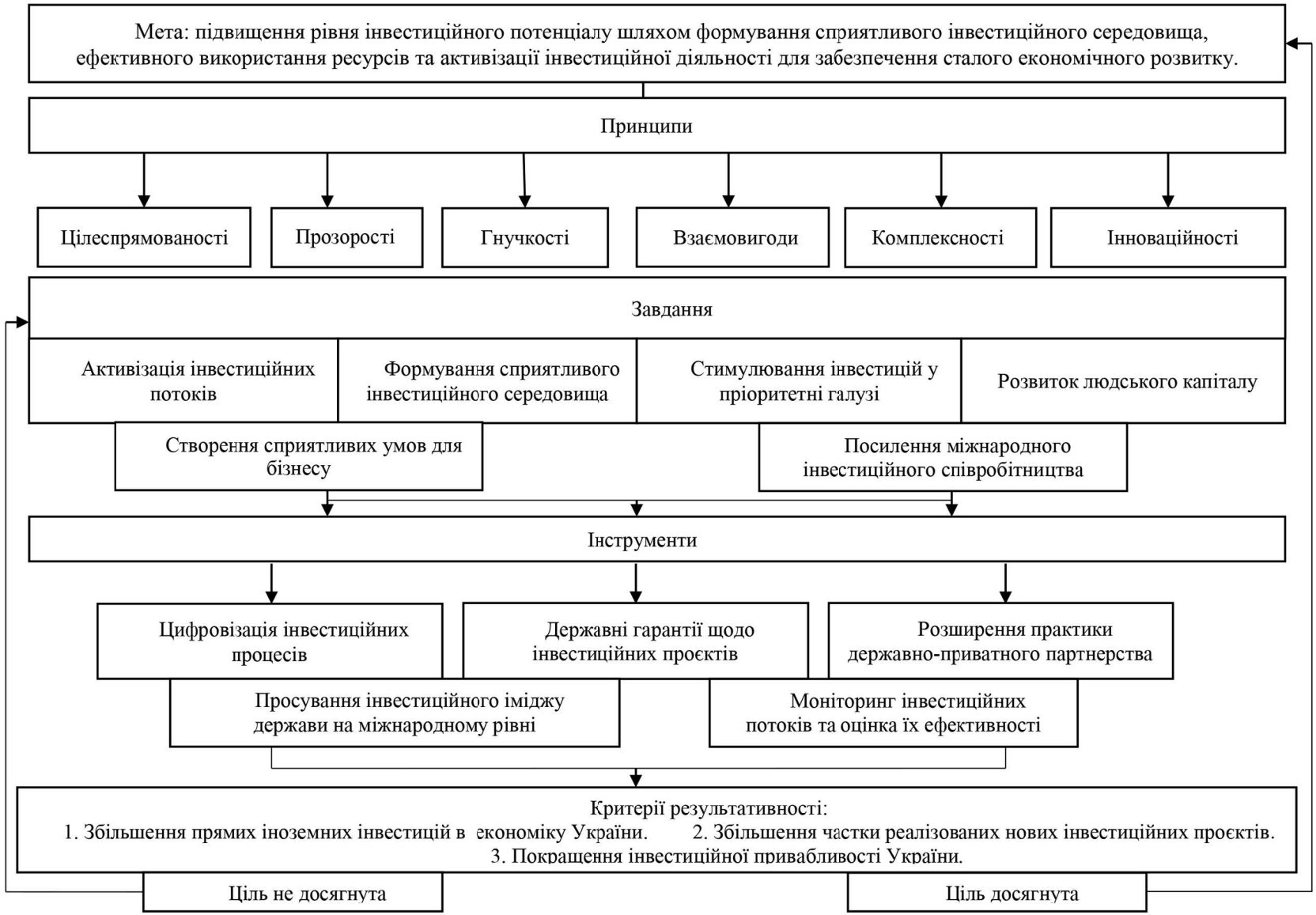


Рис. 3. Концепція удосконалення інвестиційного потенціалу в системі управління економічним потенціалом

державно-приватного партнерства, а також програми підтримки пріоритетних галузей економіки. Реалізація зазначених заходів дозволить знизити інвестиційні ризики та підвищити довіру як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів.

Спираючись на статистичні дані розвитку економіки України та емпіричні дослідження вітчизняних дослідників [1; 2; 4; 5], можна констатувати такі закономірності параметрів цієї моделі.

По-перше, це підтверджує дію макроекономічного "ефекту акселератора": зростання ВВП стимулює розширення виробництва, що вимагає непропорційно більших обсягів нових інвестицій.

По-друге, коефіцієнти моделі можуть мати від'ємні значення. Висока інфляція знецінює майбутні доходи інвесторів та збільшує терміни окупності проєктів, що різко знижує інвестиційну привабливість. Зростання облікової ставки НБУ, яке часто використовується державою для приборкання тієї ж інфляції, автоматично призводить до подорожчання банківських кредитів. Як наслідок, підприємства втрачають доступ до зовнішнього фінансування, і можливості фінансування інвестицій за рахунок кредитів значно зменшуються.

Варто наголосити на специфіці моделювання в сучасних умовах. Починаючи з 2022 року, у статистичних рядах спостерігається так званий "структурний зсув". Військова агресія виступила потужним зовнішнім шоком, який неможливо повністю описати стандартними макроекономічними змінними. Для підвищення адекватності моделі в сучасних умовах доцільно вводити фіктивну змінну, яка набуває значення 1 для періодів воєнного стану та 0 для мирного часу. Її включення до моделі математично підтверджує, що за рівних значень ВВП чи інфляції, сам факт наявності безпекових ризиків радикально знижує базовий рівень інвестиційної активності.

Отже, результати економетричного моделювання доводять, що для повноцінної реалізації інвестиційного потенціалу Україна потребує не лише прямого залучення капіталу, але й забезпечення жорсткої макроекономічної стабільності: утримання інфляції в прогнозованих межах та поступового зниження вартості кредитних ресурсів. Отримані результати вимагають відходу від пасивного управління інвестиціями та переходу до системної архітектури їх залучення.

На основі цих висновків та узагальнення зарубіжного досвіду повоєнної відбудови запропоновано концепцію удосконалення інвестиційного потенціалу країни в умовах воєнного стану (рис. 3). Дана концепція є інструментом стратегічного управління, що дозволяє перетворити наявні ресурси на реальні фактори економічного зростання.

Метою концепції є підвищення рівня інвестиційного потенціалу шляхом формування сприятливого інвестиційного середовища, ефективного використання ресурсів та активізації інвестиційної діяльності для забезпечення сталого економічного розвитку.

Концепція базується на принципах цілеспрямованості, прозорості, гнучкості, комплексності, взаємовигідності та інноваційності, що дозволяє узгодити інтереси держави та інвесторів, забезпечуючи інноваційність проєктів та їхню відповідність стратегічним національним інтересам України.

Завдання включають активізацію інвестиційних потоків, формування сприятливого інвестиційного середовища, стимулювання інвестицій у пріоритетні галузі, розвиток людського капіталу та посилення міжнародного інвестиційного співробітництва.

Стимулювання інвестицій у пріоритетні галузі передбачає фокусування на секторах з високою доданою вартістю та стратегічним значенням (AgriFood, Defence Tech, Green Energy), що дозволяє не просто відновлювати стару економічну модель, а будувати нову, технологічно прогресивну структуру економічного потенціалу.

Інструменти для їх реалізації охоплюють цифровізацію інвестиційних процесів, державні гарантії, розвиток державно-приватного партнерства, просування інвестиційного іміджу держави та моніторинг ефективності інвестиційних потоків.

Орієнтація на вимірювані критерії результативності — концепція передбачає чітку систему моніторингу за трьома показниками: обсяг прямих іноземних інвестицій (ПІІ), кількість нових проєктів та позиції України в міжнародних рейтингах, що дозволяє системі управління вчасно реагувати на відхилення та коригувати інвестиційну політику відповідно до ринкових змін.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Інвестиційний потенціал є центральним, системоутворюючим елементом в управлінні економічним потенціалом країни. Діагностика інвестиційних процесів показала, що українська економіка адаптується до воєнних шоків, демонструючи V-подібну динаміку відновлення. Економетричне моделювання довело сильну залежність інвестиційної активності від макроекономічної стабільності: зростання ВВП стимулює інвестиції, тоді як інфляція виступає потужним стримуючим фактором.

Розроблена концепція удосконалення інвестиційного потенціалу доводить, що для сталого розвитку економіки в умовах зовнішніх загроз необхідне проактивне державне управління. Удосконалення інституційного середовища, цифровізація, страхування ризиків та євроінтеграційний вектор є безальтернативними шляхами нарощування економічної потужності. Подальші дослідження будуть спрямовані на розробку секторальних моделей залучення іноземного капіталу в повоєнний період.

Література:

1. Аренович І. Інвестиційний потенціал підприємств харчової промисловості та моделювання його рівня. Київський економічний науковий журнал. 2024. № 7. С. 8—12.

2. Демішев, І., Войтко, С. До питання інвестиційного потенціалу України під час і після війни. Економіка та суспільство, 2022. № 44. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-19 (дата звернення: 10.03.2026).

3. Державна служба статистики України. URL: https://stat.gov.ua/ (дата звернення: 10.03.2026).

4. Ємельянов О.Ю., Петрушка Т.О., Симак А.В. Інвестиційний потенціал підприємств: сутність, чинники формування та методи оцінювання. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 60. С. 87—91.

5. Єпіфанова І.Ю., Джеджула В.В., Косарук О.М., Сауляк А.В. Управління інвестиційним потенціалом підприємств харчової промисловості. Innovation and Sustainability. 2022. № 2. URL: https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/25 (дата звернення: 10.03.2026).

6. Кобушко І.М., Чухно Р.Ю. Оцінка інвестиційного потенціалу України з урахуванням інфраструктури змін. Вісник СумДУ. Серія "Економіка". 2021. № 3. С. 102—119.

7. Настич І. Як війна вплинула на інвестиційний клімат України. Думки експертів. URL: https://surl.li/fkktss (дата звернення: 12.03.2026).

8. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua (дата звернення: 10.03.2026).

9. Поліщук Н. В., Попадюк Я. А. Теоретико-методичні аспекти інвестиційного механізму підприємства. Бізнес Інформ. 2023. № 11. С. 161—167. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-161-167 (дата звернення 10.03.2026)

10. Тимоць М., Стахів Г. Фінансові аспекти залучення іноземних інвестицій в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, 2023, № 47. URL: https://surl.li/echkgu (дата звернення: 10.03.2026).

11. Market K. Y. Які галузі економіки України мають найбільший потенціал зростання. Дослідження ринку та конкурентний аналіз. URL: https://surl.li/jfchyj (дата звернення: 10.03.2026)

12. Yurkiv R. R. Formation of the financial potential of investment activities of small business entities in Ukraine. Agroworld. 2021. no. 13—14. pp. 45—52.

References:

1. Arenovych, I. (2024), "Investment potential of food industry enterprises and modeling of its level", Kyiv Economic Scientific Journal, vol. 7, pp. 8—12.

2. Demishev, I. and Voitko, S. (2022), "On the issue of the investment potential of Ukraine during and after the war", Economy and Society, vol. 44. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-19.

3. State Statistics Service of Ukraine (2026), available at: https://stat.gov.ua/ (Accessed 10 Mar 2026).

4. Emelyanov, O.Yu., Petrushka, T.O. and Symak, A.V. (2021), "Investment potential of enterprises: essence, formation factors and assessment methods", Market infrastructure, vol. 60, pp. 87—91.

5. Yepifanova, I.Yu., Dzhedzhula, V.V., Kosaruk, O.M. and Saulyak, A.V. (2022), "Management of investment potential of food industry enterprises", Innovation and Sustainability, vol. 2, available at: https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/25 (Accessed 10 Mar 2026).

6. Kobushko, I.M. and Chukhno, R.Yu. (2021), "Assessment of the investment potential of Ukraine taking into account infrastructure changes", Bulletin of SumDU. Series "Economy", vol. 3, pp. 102—119.

7. Nastych, I. (2025), "How the war affected Ukraine's investment climate. Expert opinions", available at: https://surl.li/fkktss (Accessed 12 Mar 2026).

8. National Bank of Ukraine (2026), available at: https://bank.gov.ua (Accessed 10 Mar 2026).

9. Polishchuk, N. V. and Popadiuk Ya. A. (2023), "Theoretical and methodological aspects of the investment mechanism of an enterprise", Business Inform, vol. 11, pp. 161—167. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-161-167.

10. Tymots, M. and Stakhiv, H. (2023), "Financial aspects of attracting foreign investment under martial law", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 47, available at: https://surl.li/echkgu (Accessed 28 Mar 2026).

11. Market, K. Y. (2024), "Which sectors of Ukraine's economy have the greatest growth potential", Market research and competitive analysis, available at: https://surl.li/jfchyj (Accessed 28 Mar 2026).

12. Yurkiv, R. R. (2021) "Formation of the financial potential of investment activities of small business entities in Ukraine", Agroworld, vol. 13—14, pp. 45—52.

Отримано редакцією журналу / Received: 28.03.26
Прорецензовано / Revised: 07.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

УДК 339.9

О. В. Пащенко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки і світових фінансів,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-9439-5247
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

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.76

СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ІНВЕСТУВАННЯ У СТАРТАПИ У СВІТОВІЙ ЕНЕРГЕТИЦІ

O. Pashchenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of International Economics and Global Finance,
Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro
O. Mykhailenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of International Economics and Global Finance,
Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro

CURRENT TRENDS AND FEATURES OF INVESTING IN STARTUPS IN THE GLOBAL ENERGY INDUSTRY

У статті розглянуто сутність стартапів та досліджено світову енергетику як середовище для їх розвитку. Встановлено, що у глобальній енергетиці виділяють кілька напрямків реалізації стартапів: декарбонізація економіки, енергетичного сектору, житлових і нежитлових приміщень, а також розвиток низьковуглецевої та ресурсоефективної промисловості і екологічно чистого транспорту. Визначено тенденції розвитку світової енергетики: обсяги інвестування в чисту енергетику майже вдвічі більші, ніж у викопне паливо. Проаналізовано динаміку інвестування у стартапи у світовій енергетиці. Встановлено основні проблеми на шляху залучення інвестицій стартапами у світовій енергетиці, серед яких — високі вимоги до капіталу та тривалі терміни окупності, технологічні та регуляторні ризики, а також волатильність ринку і жорстка конкуренція з боку великих енергетичних компаній, проблеми з фінансуванням, перебої в ланцюгах поставок та інфраструктурні обмеження. Обгрунтовано прогнози розвитку інвестування у стартапи у світовій енергетиці. Розглянуто політику країн щодо стимулювання інвестицій у стартапи у світовій енергетиці, яка включає фінансування через гранти та кредити, доступ до необхідної інфраструктури, такої як лабораторії та офісні приміщення, а також бізнес-послуги і технічну експертизу. Зроблено висновок щодо необхідності державної підтримки та стимулювання інвестицій у енергетичні стартапи для забезпечення сталого розвитку галузі в умовах глобальних викликів.

The article examines the essence of startups and examines the global energy sector as an environment for their development. It is established that in the global energy sector there are several areas of startup implementation: decarbonization of the economy, the energy sector, residential and non-residential premises, as well as the development of low-carbon and resource-efficient industry and environmentally friendly transport. Trends in the development of global energy were identified. In 2023, investments in clean energy exceeded fossil fuel costs, which emphasizes the growing importance of renewable sources. The decline in prices for solar panels and metals contributed to the development of renewable energy, especially in China, the EU and the USA. The share of renewable energy increased during the period under study and amounted to 64% in 2024. The dynamics of investment in startups in the global energy sector were analyzed. In 2024, global investments in energy reached a record level of over $ 3 trillion. USA, of which $2 trillion was directed to clean technologies.

North America remained the leading region in terms of investment, while the Asia-Pacific region, in particular China, showed an increase in funding. In Europe, investments in clean energy startups decreased by 28.6%. The main challenges for attracting investment by startups in the global energy sector were identified, including high capital requirements and long payback periods, technological and regulatory risks, as well as market volatility and fierce competition from large energy companies, financing problems, supply chain disruptions and infrastructure constraints. Forecasts for the development of investment in startups in the global energy sector were substantiated. The policies of countries to stimulate investment in startups in the global energy sector were considered, which include financing through grants and loans, access to the necessary infrastructure, such as laboratories and office space, as well as business services and technical expertise. A conclusion was drawn regarding the need for state support and stimulation of investments in energy startups to ensure sustainable development of the industry in the face of global challenges.

Ключові слова: стартап, енергетичні стартапи, світова енергетика, відновлювані джерела енергії, енергетичні технології, зміни клімату, інвестиції.

Key words: startup, energy startups, global energy, renewable energy sources, energy technologies, climate change, investments.

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

У світлі глобальних змін клімату та зобов'язань країн щодо зменшення викидів парникових газів, зростає інтерес до стартапів, які пропонують інноваційні рішення в галузі відновлювальної енергетики, таких як сонячна, вітрова, гідро- та біоенергетика. У той же час, розвиток нових технологій, таких як енергозберігаючі технології, зберігання енергії (наприклад, акумулятори) та смарт-мережі, створює нові можливості для інвестування у стартапи, що займаються цими напрямками. Також багато країн впроваджують програми підтримки стартапів у сфері енергетики, що включає гранти, податкові пільги та інші форми фінансування, що підвищує інтерес до інвестицій у цю галузь. Таким чином, дослідження сучасних трендів і особливостей інвестування у стартапи в світовій енергетиці є важливим для розуміння динаміки ринку, виявлення нових можливостей для інвестицій та оцінки ризиків, пов'язаних із цим процесом.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед вітчизняних та зарубіжних науковців проблематикою розвитку світової енергетики займалися О. Амоша, М. Бутко, Т. Гончар, Б. Губський, С. Коротка, Д. Кузін, Д. Лук'яненко, В. Черевань, С. Веймаус, К. Кетелс, Дж. Стігліц, Р. Фіньерг та інші; проблемам розвитку стартапів — Д. Збанацький, О. Мрихіна, Ф. Лалу, П. Тіль, Н. Івашова, С. Бланк, Б. Дорф, Е. Райз та інші. Недостатньо уваги приділено питанням сучасним трендам та особливостям інвестування у енергетичні стартапи.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає у комплексному аналізі сучасних тенденцій, що формують інвестиційний ландшафт у сфері енергетичних стартапів, а також виявленні ключових факторів, які впливають на успішність інвестицій у цю галузь.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Використання традиційних енергетичних ресурсів призводить до шкідливих викидів CO_2, які посилюють парниковий ефект і загрожують існуванню Землі, ставлячи під загрозу життя рослин, живих організмів та людей. Перехід до екологічно безпечних відновлюваних джерел енергії потребує великих інвестицій, тому розвинені країни продовжують імпортувати невідновлювані ресурси, що робить їх економіку імпортозалежною і знижує конкурентоспроможність [1].

У свою чергу, набирають популярності стартапи, які мають кілька ключових характеристик: це новостворене підприємство або проект, що є тимчасовою організаційною формою; основа стартапу — цікава інноваційна бізнес-ідея; можливість масштабування бізнесу та високий потенціал розвитку; стартап повинен бути відтворювальним; він характеризується високим рівнем ризику; стартап є мобільною структурою, що орієнтується на пошук перспективної бізнес-моделі; засновники стартапу часто виконують функції топ-менеджерів, причому це здебільшого молоді люди з високим інтелектуальним потенціалом; зазвичай у стартапі спостерігається брак капіталу для реалізації бізнес-ідеї.

Стартапи енергетичної галузі змінюють спосіб виробництва, розподілу та зберігання енергії. Галузь швидко розвивається, щоб зосередитися на більш стійких відновлюваних джерелах енергії та розвитку зберігання. Багато великих, відомих компаній знають про нові стартапи, які входять у галузь, і вони співпрацюють та інвестують у нові технології. Експерти з енергетики наголошують на тому, що більшим, більш відомим компаніям необхідно використовувати нові технології, а потім інтегрувати ці концепції у свій бізнес. Вони повинні бути впевнені, що не відстають від цього ринку,

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

що швидко розвивається завдяки новим технологіям [2].

Слід зазначити, що енергетика має ряд характеристик, які визначають специфіку технологічних змін у цій сфері, а саме:

1. Енергія є товаром, за який споживачі повинні платити. Небажання споживачів платити більше за екологічну енергію обмежує перехід до чистих джерел енергії та ускладнює реалізацію ренти для підприємців, які пропонують диференційовані продукти. В результаті зниження витрат стає основним критерієм успіху інновацій.

2. Регулювання відіграє важливу роль у цьому секторі. В енергетиці, на відміну від військової чи космічної галузей, державне регулювання формує попит, але остаточні рішення ухвалюються приватним сектором, що може зменшити стимули для наукових досліджень через невизначеність політики.

3. Виробництво енергії є капіталомістким процесом. Нові парогазові електростанції значно більші за ті, що були збудовані у 1980-х, що знижує витрати на виробництво енергії. Проте комерційна життєздатність нових технологій потребує великих інвестицій, ускладнюючи вхід для малих стартапів.

4. Тривалі часові рамки між початковою ідеєю та комерціалізацією в енергетичному секторі також створюють труднощі у залученні капіталу для малих компаній-стартапів. Інвестори венчурного капіталу, як правило, очікують отримати прибуток протягом трьох-п'яти років від своїх інвестицій, проте розробка та тестування нових енергетичних технологій займає значно більше часу [3].

Для того, щоб забезпечити перехід до "зеленої" енергетики необхідно реалізувати ряд заходів за певними напрямками, направлених на боротьбу із зміною клімату. При цьому, ці напрямки і є площиною для реалізації стартап-проєктів (рис. 1):

1. Декарбонізація економіки охоплює кілька ключових напрямків: підвищення енергоефективності та енергозбереження, що сприяє зменшенню споживання ресурсів і зростанню економіки; використання відновлюваних джерел енергії, які разом із енергоефективністю є потужним інструментом декарбонізації; ефективне поводження з відходами через перехід до економіки замкненого циклу; інноваційне сільське та лісове господарство, яке має потенціал для підвищення енергоефективності; а також диджиталізація економічних процесів, що оптимізує використання ресурсів і сприяє розвитку "розумних" енергетичних мереж. Ці заходи разом забезпечують перехід до кліматично нейтральної економіки [4].

2. Декарбонізація енергетики включає кілька напрямків: поступовий "зелений" перехід у видобутку та постачанні енергоресурсів, модернізацію електроенергетики з метою зменшення викидів парникових газів та скорочення вугільної генерації, розширення використання високоефективної когенерації та тригенерації в теплозабезпеченні, а також забезпечення цінової доступності енергетичних послуг. Перехід до кліматично нейтральної економіки вимагатиме значних інвестицій у нові технології, тому важливо створити економічно доступну енергетику, щоб уникнути цінових шоків і соціально-економічного спротиву, забезпечуючи соціальну прийнятність "зеленого" переходу через впровадження інтелектуальних систем обліку та енергоефективне споживання [4].

3. Декарбонізація житлових та нежитлових приміщень (підвищити ефективність індивідуального опалення та охолодження будівель заміщуючи вуглецеємні енергоресурси (вугілля, газ) екологічно чистими — електричною та тепловою енергією з відновлюваних джерел (сонячної, геотермальної енергії, біопалива); розвивати системи централізованого теплозабезпечення, охолодження та гарячого водопостачання, особливо у великих містах, на основі відновлюваних джерел енергії; впровадити технології акумулювання енергії на побутовому рівні тощо).

4. Низьковуглецева та ресурсоефективна промисловість передбачає зниження енергоємності продукції через інноваційні технології, повторне використання тепла та впровадження акумулювання енергії. Важливим є широкомасштабне використання відновлюваних джерел енергії та збільшення виробництва водню і синтетичних енергоресурсів. Запровадження циркулярної економіки також сприятиме підвищенню ресурсної ефективності.

5. Екологічно чистий транспорт. Транспорт є важливим сектором енергоспоживання. Переважна більшість палива, що використовується в транспортному секторі, — це нафтопродукти (дизельне паливо та бензин) і природний газ [4].

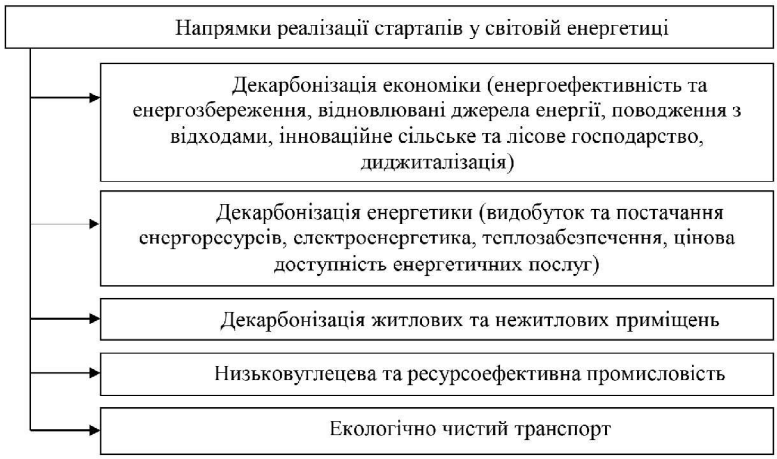


Рис. 1. Напрямки реалізації стартапів у світовій енергетиці

Джерело: побудовано автором за даними [4].

Для забезпечення "зеленого" енергетичного переходу необхідно створити сучасні енергетичні ринки з відкритістю та конкуренцією, що стимулюватимуть оптимізацію витрат і раціональне енергоспоживання. Споживачі повинні стати активними гравцями ринку, займаючись виробництвом енергії та наданням послуг балансування. Важливими є наукові дослідження у сфері боротьби зі зміною клімату, підтримка інновацій і стартапів за рахунок приватних та бюджетних коштів, а також поглиблення співпраці між наукою та бізнесом для сталого розвитку енергетики та створення інноваційних кластерів [4]. З огляду на вищезазначене, саме

стартапи виступають перспективою для забезпечення переходу до "зеленої" енергетики. Вони набирають обертів та створюють конкуренцію вже існуючим потужним компаніям.

Еволюційні напрямки світової енергетики в XXI столітті зумовлені принципами сталого розвитку, з акцентом на енергобезпеку, енергоефективність та відновлювані джерела енергії. Сьогодні динамічно змінюється структура генеруючих потужностей та національних енергоринків, зростає популярність енергоефективних будівель і електричного транспорту. Ера викопного палива завершується, поступаючись місцем "зеленому" майбутньому завдяки інноваціям [5, 6].

Великі енергетичні компанії інвестують у венчурний капітал, що свідчить про їхню зацікавленість у співпраці зі стартапами, яким не вистачає фінансових ресурсів для швидкого розвитку. Об'єднання навичок великих підприємств допоможе зменшити витрати та зміцнити бізнес-моделі. Енергетичні компанії повинні адаптуватися до змінюваного ринку, співпрацюючи зі стартапами та впроваджуючи нові технології для досягнення ефективніших результатів [2].

Варто зауважити, що інвестування у відновлювану енергетику є багатокомпонентним процесом, у якому перетинаються економічні, технологічні, правові та екологічні аспекти. Широкий спектр підходів до трактування поняття "інвестиції" відображає різноманітність форм участі капіталу та логіку його використання як у традиційній економіці, так і в секторі ВДЕ. Ринок "зеленої" енергетики пропонує інвесторам різноманітні інструменти — від прямих вкладень у генерацію до фінансових продуктів фондового ринку, корпоративних проєктів чи кооперативних моделей. Водночас ефективність таких інвестицій значною мірою визначається стабільністю регуляторного середовища, технологічними трендами, рівнем ліквідності активів і врахуванням ESG-факторів. Саме поєднання продуманих стратегій, диверсифікації та прозорих правил ринку створює основу для сталого розвитку ВДЕ й сприяє переходу економік до низьковуглецевої моделі, у якій інвестиції виконують не лише фінансову, а й соціально-екологічну функцію.

У таблиці 1 наведено основні форми інвестування у відновлювальну енергетику та відображено їх ключові характеристики, що дозволяє порівняти різні стратегії участі у "зелених" енергетичних проєктах. Кожен вид інвестицій має власну логіку формування вартості, рівень ризиків і очікувану дохідність, тому правильний вибір інструменту залежить від фінансових можливостей інвестора, його цілей, часових горизонтів та толерантності до ризику. Спектр інвестиційних можливостей у ВДЕ є надзвичайно широким: від прямого будівництва об'єктів генерації до портфельних інвестицій через фонди та облігації.

Прямі капітальні вкладення у сонячні, вітрові та біоенергетичні потужності підходять для інвесторів, які прагнуть повного контролю над активом і розраховують на довгострокову стабільну генерацію доходів. Проте вони потребують великих стартових ресурсів та глибокого розуміння технічних і регуляторних аспектів ринку. Натомість інструменти фондового ринку — такі як "зелені" ETF або облігації — роблять інвестування доступнішим і менш ризиковим для широкого кола інвесторів, дозволяючи диверсифікувати портфель без необхідності управляти фізичними об'єктами енергетики [21, 23].

Важливе місце у структурі фінансування займають корпоративні інвестиції та державно-приватні партнерства, які часто стають рушіями масштабних проєктів і технологічних інновацій. Корпорації вкладають кошти у нові технології та інфраструктуру, отримуючи конкурентні переваги, тоді як держава через PPP-механізми забезпечує гарантії та мінімізує ризики приватного капіталу. Окрему увагу заслуговують краудінвестингові моделі та енергетичні кооперативи, що створюють можливості участі для громад та малих інвесторів, сприяючи демократизації ринку та розвитку локальної енергетики.

Загалом інвестування у ВДЕ може бути гнучким і доступним на різних рівнях — від великих корпорацій до приватних осіб. Кожен представлений інструмент виконує власну роль у прискоренні енергетичного переходу та забезпеченні сталого економічного розвитку, а їх поєднання формує збалансовану інвестиційну екосистему, здатну підтримати динамічне зростання ринку відновлювальної енергетики [22, 23].

Інвестиції в чисту енергетику прискорилися з 2020 року, перевищивши витрати на нафту, газ та вугілля. Хоча вищі витрати на фінансування стримують деякі інвестиції, зниження цін на сонячні панелі та корисні копалини частково компенсує це. У 2023 році інвестиції в енергетичний сектор зросли на 15% до 1,3 трлн дол. США, завдяки зниженню цін на фотоелектричні модулі та активному розгортанню відновлюваної енергетики в Китаї, ЄС та США. Зростання продовжилося і у 2024 році, але вже більш помірними темпами [7].

Таблиця 1. Форми інвестування у відновлювальну енергетику

Вид інвестицій	Сутність	Переваги	Ризики / Недоліки
Прямі капітальні інвестиції у проєкти ВДЕ	Фінансування будівництва електростанцій та інфраструктури	Висока прибутковість, контроль над активом	Великі початкові витрати, довгий термін окупності
Інвестиції через «зелені» фонди та ETF	Купівля часток у фондах, що інвестують у ВДЕ	Низький поріг входу, диверсифікація	Залежність від ринку капіталу
«Зелені» облігації (Green Bonds)	Цінні папери, кошти з яких спрямовуються на екопроєкти	Прозорість, фіксована дохідність	Ринкові ризики, залежність від емітента
Корпоративні інвестиції енергетичних компаній	Фінансування проєктів великими корпораціями	Масштабування, технологічний розвиток	Висока конкуренція, регуляторні вимоги
Інвестиції у стартапи ВДЕ	Фінансування інновацій та нових технологій	Високий потенціал зростання	Підвищений ризик
Державно-приватні партнерства (PPP)	Спільна реалізація проєктів державою та бізнесом	Гарантії, доступ до інфраструктури	Бюрократія, політичні ризики
Краудінвестинг та енергетичні кооперативи	Малі інвестиції від широкого кола інвесторів	Доступність, соціальна участь	Обмежена ліквідність

Джерело: складено автором за даними [21, 23, 24].

ISSN 2306-6814
Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

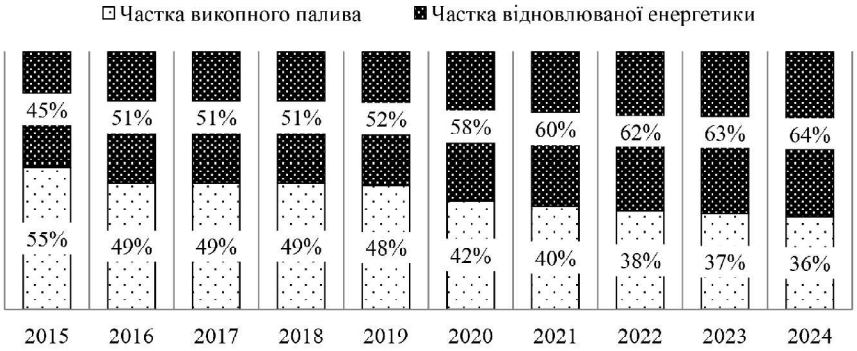


Рис. 2. Частка викопного палива та відновлюваної енергетики у загальних обсягах інвестицій в енергетичний сектор протягом 2015—2024 рр., %

Джерело: побудовано автором за даними [8].

Зараз світ інвестує майже вдвічі більше в чисту енергетику, ніж у викопне паливо (рис. 2). У 2024 р. інвестиції у викопне паливо склали 1116 млрд дол. США, відновлювану енергетику — 771 млрд дол. США, мережі та зберігання — 452 млрд дол. США, енергоефективність та кінцеве використання — 669 млрд дол. США, атомну та інша чисту енергетику — 80 млрд дол. США, паливо з низьким рівнем викидів — 31 млрд дол. США [7]. При цьому, частка викопного палива у загальних обсягах інвестицій в енергетичний сектор протягом 2015—2024 рр. зменшувалась і у 2024 р. склала 36%. Натомість, частка відновлюваної енергетики збільшилась до 64% у 2024 р. [8].

Інвестиції в чисту енергію демонструють значні дисбаланси, з країнами, що розвиваються, за межами Китаю, які отримують лише 15% світових витрат. У 2023 році глобальні витрати на відновлювані джерела енергії досягли рекорду завдяки зростанню сонячної та вітрової енергетики, зокрема в Китаї, де витрати на сонячну фотоелектрику склали 220 млрд дол. США. Водночас капітальні витрати на викопне паливо зменшилися на 10% до 90 млрд дол. США через скорочення вугільної енергетики. Інвестиції в атомну енергетику залишилися стабільними, але очікується подальше зростання. Інвестиції в електромережі мали середнійтемп зростання 9%, тоді як інвестиції в акумулятори зросли до 40 млрд дол. США [7].

Зважаючи на те, що нафта, вугілля та газ є невідновлювальними ресурсами, які, за прогнозами, можуть вичерпатися вже через 50 років, стає все більш актуальним впровадження інноваційних бізнес-моделей у сфері енергетики.

Стартапи в сферах енергетики та мобільності зазвичай розробляють продукти з високим рівнем інноваційності в порівнянні з іншими секторами. Це означає, що процес розробки може вимагати більше ресурсів на етапі досліджень і розробок. Тривалість та складність цих процесів часто потребують значних початкових інвестицій, що створює ризик для стартапу, якщо він не отримує регулярне фінансування.

Крім того, для того щоб створити продукт, готовий до виходу на ринок і масштабування, може знадобитися кілька років. Стартапи повинні подолати численні технічні, комерційні та регуляторні бар'єри, перш ніж стати життєздатними. Ці фактори суттєво впливають на загальну оцінку проекту в контексті його потенціалу для зростання [9].

Сектор енергетичних стартапів переживає швидку еволюцію, зумовлену зростанням попиту на енергію, зростанням занепокоєння щодо зміни клімату та розвитком цифрових технологій. Ключові тенденції в енергетичних стартапах включають зростання популярності відновлювальної енергії, інновації в зберіганні енергії з використанням нових акумуляторних технологій, цифровізацію через розумні мережі та штучний інтелект, розвиток зеленого водню, децентралізовану енергетику з мікромережами, рішення "Енергія як послуга", важливість кібербезпеки, інтеграцію блокчейну для торгівлі енергією, технології уловлювання вуглецю, дослідження термоядерного синтезу, електрифікацію промислових процесів та автономні енергетичні рішення для громад з обмеженим доступом до електрики. Також стартапи працюють над системами, які дозволяють електромобілям повертати енергію до мережі [10].

Рушійними факторами зростання енергетичних стартапів є: занепокоєння щодо зміни клімату, технологічний прогрес, зміни в регулюванні, інвестиції тощо.

У 2024 році глобальні інвестиції в енергетику перевищили 3 трлн дол. США, з яких 2 трлн дол. США були спрямовані на чисті енергетичні технології. Інвестиції в чисту енергетику з 2020 року зросли, перевищивши витрати на традиційні види пального. Проте, після піку інвестицій у кліматичні технології, укладення угод стало складнішим, і за рік до вересня 2024 року потоки капіталу знизилися нижче рівнів 2019 року. Фінансування кліматичних технологій впало на 29%, а венчурний та приватний капітал скоротився з 799 млрд дол. США до 673 млрд дол. США [11, 12].

Водночас, інвестиції в кліматичні технології в США зросли завдяки політичним заходам, зокрема Закону про зниження інфляції. Стартапи в енергетичному секторі отримали більшу частку фінансування, а проєкти, пов'язані зі штучним інтелектом, залучили більше коштів у 2024 році, ніж за весь попередній рік. Хоча інвестиції в енергетичні стартапи зросли у 2016-2021 роках, у 2024 році вони впали до 14 млрд дол. США. Міжнародні компанії залишаються важливими інвесторами, беручи участь у чверті угод із кліматичними технологіями, що відкриває можливості для масштабування стартапів [13, 14].

У 2023 році венчурні інвестиції в стартапи чистої енергетики вперше з 2015 року скоротилися на 6%, що є мінімальним падінням у порівнянні з загальним зниженням інвестицій у всіх секторах на 38%. Економічні фактори, такі як високі відсоткові ставки та інфляція, вплинули на ліквідність ринку, тоді як стартапи в сфері штучного інтелекту також відволікали інвесторів. У Північній Америці стартапи отримали 5,5 млрд дол. США, а в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні інвестиції подвоїлися до 3,6 млрд дол. США, зокрема завдяки китайським інвесторам.

В Європі обсяги інвестицій у стартапи чистої енергії знизилися на 28,6%, до 2,5 млрд дол. США, з основними падіннями в Німеччині (63%), Великобританії (86%) і Швеції (83%). Франція продемонструвала зростання інвестицій на 67%, до 1 млрд дол. США. Загалом, у 2023 році стартапи чистої енергії залучили 11,6 млрд дол. США, порівняно з 12,3 млрд дол. США у 2022 році, тоді як штучний інтелект залучив рекордні 50 млрд дол. США [13].

Воднева енергія з низьким вмістом вуглецю, зокрема зелений і блакитний водень, а також акумуляторні технології стали новими фаворитами інвесторів у 2023 році, незважаючи на загальне зменшення інвестицій у стартапи чистої енергії. Інвестиції у водневі технології зросли більш ніж удвічі, до 1,5 млрд дол. США, переважно завдяки активності в Північній Америці. Також спостерігається зростання інвестицій в акумуляторні рішення на 8%, зокрема через технологічні інновації та розширення застосувань.

Водночас інвестиції в традиційні довгострокові рішення, такі як уловлювання та зберігання вуглецю, зменшилися через високі вимоги до капіталовкладень, тривалі інвестиційні горизонти та регуляторну невизначеність. Це зробило їх менш привабливими для венчурних інвесторів у 2023 році [13].

Ландшафт енергетичних стартапів — це динамічний та швидкозмінний простір, що зумовлений поєднанням технологічних досягнень, регуляторних змін та потреби в рішеннях для сталого розвитку енергетики. Стартапи відіграють вирішальну роль у впровадженні та розробці нових технологій, які можуть допомогти вирішити проблеми енергетичного переходу [10].

Масштабування стартапів у секторі енергетики є складним процесом, який супроводжується численними викликами. Регуляторні перешкоди, потреба в освіті ринку та споживачів, збереження сталого розвитку під час зростання, а також труднощі в залученні капіталу створюють значні бар'єри для інноваційних компаній. Стартапи повинні не лише орієнтуватися в складній регуляторній середовищі, але й активно працювати над підвищенням обізнаності про довгострокові переваги своїх продуктів. Крім того, важливо зберігати екологічні принципи, щоб уникнути звинувачень у грінвошингу, і знайти ефективні способи залучення інвестицій у конкурентному середовищі. Успішне подолання цих викликів може стати запорукою стабільного розвитку та впровадження інновацій у галузі чистої енергії [15].

Інвестування у стартапи в сфері чистої енергетики стикається з численними викликами, які можуть стримувати їх розвиток і зростання. Високі вимоги до капіталу та тривалі терміни окупності створюють бар'єри для інвесторів, які очікують швидкої віддачі. Технологічні та регуляторні ризики, а також волатильність ринку і жорстка конкуренція з боку великих енергетичних компаній ускладнюють становище молодих підприємств. Крім того, проблеми з фінансуванням, перебої в ланцюгах поставок та інфраструктурні обмеження лише підкреслюють необхідність значних державних і приватних інвестицій для забезпечення сталого розвитку галузі. Успішне подолання цих викликів є критично важливим для реалізації потенціалу чистої енергетики та досягнення глобальних цілей у цій сфері [16, 17].

Тому складним завданням для політиків є визначення того, які існують з численних прогалин, що наразі перешкоджають розвитку стартапів у сфері чистої енергетики на ранніх стадіях. На відміну від більшості сфер інвестицій у енергетику, і всупереч багатьом очікуванням, венчурні інвестиції в чисту енергетику не скоротилися під час пандемії. Натомість, імпульс для щорічних інвестицій на ранніх стадіях зберігся, оскільки вони стали більш рівномірно розподілені на міжнародному рівні. Інвестори все більше переконуються, що енергетичні переходи дійсно відбуваються, і що вони будуть підкріплені в найближчій перспективі проактивною політикою відновлення урядів та стійким корпоративним попитом.

Варто зазначити, що сектор енергетичних стартапів — це високорегульований, апаратно-інтенсивний сектор, який стикається з фрагментованим та невизначеним політичним середовищем, а також з інвестиційною спільнотою, яка часто не знайома з енергетикою та іноді погано узгоджена зі своїми потребами у фінансуванні. Однак, щоб задовольнити технологічні потреби майбутнього з нульовими викидами, потрібна стійка "хвиля" інвестицій у набагато ширший спектр потенційно революційних ідей, що підтримується ефективною державною політикою.

Країни всього світу прагнуть стати домівкою для наступних Tesla, BYD або Vesta, і не безпідставно. Без більшої кількості інновацій цілі в галузі енергетики та клімату будуть недосяжними. Не менш важливо, що підтримка стартапів до їхнього зрілого віку може створити місцеве економічне процвітання, а перехід на чисту енергію стане важливою ринковою можливістю для всіх країн протягом усього століття [18].

Політика відіграє важливу роль в інноваціях у сфері чистої енергетики. У минулому це відбувалося значною мірою шляхом фінансування науково-дослідних проєктів, надання податкових пільг та використання ринкового регулювання для стимулювання вдосконалення дизайну продукції та зниження витрат. Але, з огляду на вищі очікування щодо того, що певні технології чистої енергетики можуть бути комерціалізовані підприємцями в будь-якій точці світу — особливо це стосується масово вироблених технологій, таких як акумулятори, електролізери, модульні реактори, датчики, сонячні панелі та транспортні засоби — уряди прагнуть безпосередньо підтримувати інноваційні стартапи.

З моменту підписання Паризької угоди у 2015 році кількість урядових заходів для підтримки стартапів у сфері чистої енергетики суттєво зросла, відхиляючись від традиційних моделей фінансування. Уряди використовують креативні підходи, такі як пільгові кредити та інкубацію, щоб подолати бар'єри, не пов'язані з якістю технологій. Крім грантового фінансування, вони мають сильні сторони, зокрема доступ до лабораторій світового класу та розгалужених мереж, що дозволяє їм підтримувати інновації, які ще не вважаються прибутковими. Також уряди можуть цілеспрямовано підтримувати недостатньо представлені соціальні групи, наприклад, жінок-підприємців у цій сфері [18].

Види підтримки, яку уряди надають стартапам у сфері технологій чистої енергії наступні:

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

1) Фінансування (гранти, кредити та гарантії кредитів, акціонерний капітал):

— Гранти. Найпоширенішим способом, яким уряди надають капітал стартапам у сфері технологій чистої енергетики, є гранти. Державні гранти надають фінансування одержувачам безпосередньо або через треті сторони, такі як інкубатори, які керують відбором. Використання грантових коштів зазвичай обмежене певними витратами, а одержувачі повинні звітувати про їх використання та результати. Крім того, гранти можуть містити умови повернення коштів у разі невиконання вимог [18].

— Кредити та гарантії кредитів. Позики можуть бути привабливими для стартапів, які очікують доходу в найближчому майбутньому та бажають зберегти контроль над своїм бізнесом. Державні пільгові кредити з нижчими процентними ставками можуть бути вигіднішими за гранти, але наявність боргу може знизити привабливість стартапу для майбутніх інвесторів. Незважаючи на ризики для кредиторів через високий рівень невдач стартапів, деякі уряди пропонують пільгові гранти та гарантії позик для підтримки підприємців [18].

— Акціонерний капітал. Публічний капітал є частиною багатьох венчурних фондів по всьому світу, і досі ці інвестиції мали неоднозначний успіх у своїх двох цілях: генеруванні прибутку від коштів платників податків та сприянні розвитку стартапів. Деякі приватні фонди, в які інвестують уряди, не відповідають державним технологічним пріоритетам, а також не мають вищого апетиту до ризику чи довгострокової перспективи, ніж інші венчурні фонди [18].

2) Інфраструктура (лабораторії, офісні приміщення). Доступ до лабораторного обладнання та офісних приміщень — це дві суттєві витрати, які може бути важко фінансувати компаніям на ранніх стадіях. Доступ до лабораторій є критично важливим для розробників апаратних продуктів на всіх етапах, від експериментів до створення прототипів і готових продуктів, особливо у високорегульованих секторах, де потрібні акредитовані випробування. Більшість обладнання вимагає точних розробок та простору для складання, а університети рідко надають безкоштовний доступ до лабораторій для промислового проектування. Навіть прості електронні технології потребують комерційних демонстраційних приміщень, які зазвичай доступні лише промисловим підприємствам. Деякі країни мають державні лабораторії або програми, що допомагають стартапам фінансувати доступ до таких приміщень, а також офісні витрати, хоча пряме фінансування на це рідко надається [18].

3) Послуги (бізнес-послуги, технічна експертиза, громадське визнання). Зовнішні знання є важливими для нових компаній, особливо для тих, чиї засновники не мають досвіду ведення бізнесу. Отримання цих знань через консультантів може бути дорогим або неможливим без експертних зв'язків, тому державна політика пропонує ключові послуги для стартапів через інкубатори та акселератори. Найпоширенішою формою підтримки є грантове фінансування, яке надається субнаціональними органами влади. Наприклад, Міністерство енергетики США виділило гранти по 50 тис. дол. США для 20 регіональних інкубаторів у сфері чистих енергетичних технологій. Основні послуги, необхідні стартапам, включають бізнес-послуги, доступ до технічної експертизи та громадське визнання [18].

4) Нетворкінг (рівний зв'язок, інвестори, постачальники, регуляторні органи, міжнародні). Уряди відіграють важливу роль у створенні платформ для взаємодії між учасниками, особливо в сфері докомерційних технологій, покращуючи міждисциплінарні мережеві зв'язки експертів для досягнення суспільних цілей. Фінансування мереж є ключовим компонентом ініціатив, оскільки уряди розглядають їх як квазісуспільні блага. Існує чотири типи мережевих послуг, корисних для стартапів: зв'язки між колегами, з інвесторами та потенційними клієнтами, політичні зв'язки та міжнародні зв'язки [18].

Країни реалізують різні політики для підтримки енергетичних стартапів. У Канаді конкурс "Жінки в чистих технологіях" надає стипендії фіналісткам, а в Марокко програма Green Innoboost 2.0 дозволяє стартапам обирати між грантами та інвестиціями. Норвегія через Innovation Norway забезпечує консультування для пошуку фінансування, тоді як Шведське енергетичне агентство надає гранти для розвитку технологій. У США програми, такі як "Американські виклики" та IN2, сприяють доступу до технічної підтримки та приватного капіталу. В Індії Міжнародний інкубаційний центр чистої енергії поєднує державні та приватні кошти, а в Сінгапурі Ecolabs-COI співпрацює з комерційними організаціями для тестування технологій. У Німеччині Start Up Energy Transition зв'язує новаторів з інвесторами та політиками, підвищуючи ефективність зв'язків між стартапами і джерелами фінансування [18].

Згідно з прогнозами, споживання енергії у світі зменшиться в найближчі десятиліття. До 2035 року сектори електроенергії, синтетичного пального та водню складуть приблизно третину світового енергетичного балансу, а до 2050 року — вже половину. Відновлювані джерела енергії стануть основними у виробництві електрики. Інвестиції в нафтову та газову галузі знизяться на 36% до 2035 року. У той же час фінансування інновацій до 2050 року зросте, зокрема, понад 50 мільярдів доларів буде виділено на великі демонстраційні проекти, пов'язані з низьковуглецевими енергетичними технологіями. Серед ключових факторів, що сприяють розвитку енергетичних стартапів, можна виділити: підтримку з боку урядів у правовій та фінансовій сферах, активність венчурних капіталістів, зростаючий інтерес до нових технологій чистої енергії, занепокоєння щодо зміни клімату, акцент на екологічні, соціальні та управлінські аспекти, розвиток інфраструктури для передачі енергії та ланцюгів постачання, а також формування нових бізнес-моделей у енергетичному секторі і перехід до циркулярної економіки [19, 20].

Отже, у світі спостерігається зростання споживання енергії, в той час як традиційні джерела енергії вичерпуються, що робить використання відновлюваних джерел енергії все більш важливим. Саме в цій сфері спостерігається найбільша активність стартапів. Проте, компанії, що працюють у галузі енергетики та мобільності, стикаються з вищими витратами на дослідження та розробки, а також потребують більше часу для повернення інвестицій у порівнянні з іншими галузями. Це може ускладнити їх можливості щодо залучення необхідного фінансування для реалізації інновацій, пошуку кваліфікованих кадрів та розширення бізнесу [9].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Висновки з аналізу свідчать про те, що впровадження інноваційних бізнес-моделей у сфері енергетики стає критично важливим у світлі обмеженості невідновлювальних ресурсів, таких як нафта, вугілля та газ. Незважаючи на стабільну кількість нових компаній до 2019 року, спостерігається значне зниження активності стартапів у енергетичному секторі, що викликане економічними труднощами та високими бар'єрами для входу на ринок. Хоча США залишаються лідером за кількістю зареєстрованих енергетичних стартапів, їх частка в загальному числі нових підприємств залишається низькою. Важливими чинниками, що стримують розвиток стартапів, є висока інноваційність розробок, необхідність значних початкових інвестицій та тривалість процесів виходу на ринок. Це підкреслює необхідність підтримки та стимулювання інвестицій у енергетичні стартапи для забезпечення сталого розвитку галузі в умовах глобальних викликів. Перспективами подальших розвідок у даному напрямі є дослідження щодо впливу розвитку технологій зберігання енергії на інвестиційну привабливість відновлюваної енергетики у світі.

Література:

1. Біла С.О. Роль енергетичного сектору у зростанні конкурентоспроможності національної економіки: світовий досвід та реалії України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 10, частина 1. 2016. С. 30—35.

2. How Startups Are Transforming The Future Of The Energy Industry. LinkedIn Corporation. 2025. URL: https://www.linkedin.com/pulse/how-startups-transforming-future-energy-industry-jack-rawcliffe (дата звернення: 04.02.2026).

3. Хаустов М. М. Розвиток стартапів у сфері енергетики: світовий досвід і можливості для України. Проблеми економіки № 4 (54). 2022. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2022-4_0-pages-13_24.pdf (дата звернення: 04.02.2026).

4. Концепція "зеленого" енергетичного переходу України до 2050 року. Науково-технічна спілка енергетиків та електротехніків України. 2020. URL: https://www.ntseu.net.ua/stories/547-concept-2050 (дата звернення: 12.03.2026).

5. Кільницький О. Енергетичні тренди: в які проекти варто інвестувати кошти. ТОВ "Фьючер Медіа". 2018. URL: https://mind.ua/publications/20190743-energetichni-trendi-v-yaki-proekti-varto-investuvati-koshti (дата звернення: 08.02.2026).

6. Як українські стартапи наближають "зелене" майбутнє. Коаліція "Енергетичний перехід". 2022. URL: https://energytransition.in.ua/project/yak-ukrains-ki-startapy-nablyzhaiut-zelene-maybutnie/ (дата звернення: 04.02.2026).

7. World Energy Investment 2024. IEA. 2025. URL: https://iea.blob.core.windows.net/assets/60fcd1dd-d112-469b-87de-20d39227df3d/WorldEnergyInvestment2024.pdf (дата звернення: 18.02.2026).

8. Fossil fuel and clean energy shares of total energy sector investment worldwide from 2015 to 2024. Statista. 2025. URL: https://www.statista.com/statistics/1480582/energy-sector-investment-shares-by-source/ (дата звернення: 18.02.2026).

9. SET Report 2024-2025: Snapshot of the Start-up Energy Ecosystem. 2025. URL: https://www.startup-energy-transition.com/set-report-2014-2025/ (дата звернення: 09.03.2026).

10. Explore the Top 10 Energy Industry Trends in 2025. StartUs Insights. URL: https://www.startus-insights.-com/innovators-guide/top-10-energy-industry-trends-innovations-in-2021/ (дата звернення: 18.02.2026).

11. World Energy Investment 2024. Overview and key findings. IEA. 2024. URL: https://www.iea.org/reports/world-energy-investment-2024/overview-and-key-findings (дата звернення: 15.02.2026).

12. State of Climate Tech 2024. Seeking an edge as deal-making slows. PwC. 2024. URL: https://www.pwc.com/gx/en/issues/esg/climate-tech-investment-adaptation-ai.html (дата звернення: 15.02.2026).

13. Venture capital funding for clean energy startups cools. Oliver Wyman, LLC. 2025. URL: https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2024/jul/global-venture-capital-trends-in-clean-energy.html (дата звернення: 15.02.2026).

14. Emerging energy tech report 2022. Exploring the evolution of the energy tech ecosystem. Tech Nation. 2023. URL: https://technation.io/emerging-energy-tech-report-2022/#key-statistics (дата звернення: 16.02.2026).

15. How to Scale Up Your Green Tech Startup for Lasting Impact. BOLDER. 2024. URL: https://www.bolderagency.com/journal/how-to-scale-up-your-green-tech-startup-for-lasting-impact (дата звернення: 08.02.2026).

16. Scaling Up Private Finance for Clean Energy in Emerging and Developing Economies. IEA. 2025. URL: https://www.iea.org/reports/scaling-up-private-finance-for-clean-energy-in-emerging-and-developing-economies/key-findings (дата звернення: 14.02.2026).

17. Green Tech or Clean Energy startups challenges. LinkedIn Corporation. 2025. URL: https://www.linkedin.com/pulse/green-tech-clean-energy-startups-challenges-yuvaraj-gopal/ (дата звернення: 18.02.2026).

18. How Governments Support Clean Energy Start-ups. IEA. 2025. URL: https://www.iea.org/reports/how-governments-support-clean-energy-start-ups/overview (дата звернення: 09.02.2026).

19. Global Energy Perspective 2022. Executive Summary. McKinsey's. April 2022. URL: https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/global-energy-perspective-2022 (дата звернення: 09.03.2026).

20. World Energy Investment 2021. IEA. 2021. URL: https://www.iea.org/reports/world-energy-investment-2021/executive-summary (дата звернення: 08.03.2026).

21. Renewable Energy Policy and Regulatory Frameworks in the Energy Community. Vienna: Energy Community, 2023. URL: https://www.energy-community.org (дата звернення: 18.02.2026).

22. Polzin F. Mobilizing private finance for renewable energy — A systematic review of approaches, barriers and solutions. Renewable and Sustainable Energy Reviews,

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

2017, № 77, pp. 525—539. URL: https://doi.org/10.-1016/j.rser.2017.04.007 (дата звернення: 19.02.2026).

23. Zhang S., Renewable energy investment and future energy security: Risks and solutions. Energy Economics, 2020, № 92. URL: https://doi.org/10.1016/j.eneco.-2020.104942 (дата звернення: 22.02.2026).

24. Carley S., Konisky D. M. The justice and equity implications of the clean energy transition. Nature Energy, 2020, № 5, pp. 569—577.

References:

1. Bila, S. O. (2016). "The role of the energy sector in the growth of competitiveness of the national economy: world experience and realities of Ukraine", Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu, vol. 10 (1), pp. 30—35.

2. LinkedIn Corporation (2025), "How Startups Are Transforming The Future Of The Energy Industry", available at: https://www.linkedin.com/pulse/how-startups-transforming-future-energy-industry-jack-rawcliffe (Accessed 04.02.2026).

3. Khaustov, M. M. (2022), "Development of startups in the energy sector: global experience and opportunities for Ukraine", Problemy ekonomiky, vol. 4 (54), available at: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2022-4_0-pages-13_24.pdf (Accessed 04.02.2026).

4. NTSEU (2020), "The concept of Ukraine's "green" energy transition by 2050", available at: https://www.ntseu.net.ua/stories/547-concept-2050 (Accessed 12.03.2026).

5. Kil'nyts'kyj, O. (2018), "Energy trends: which projects are worth investing in", available at: https://mind.ua/publications/20190743-energetichni-trendi-v-yaki-proekti-varto-investuvati-koshti (Accessed 08.02.2026).

6. Koalitsiia "Enerhetychnyj perekhid" (2022), "How Ukrainian startups are bringing a "green" future closer", available at: https://energytransition.in.ua/project/yak-ukrains-ki-startapy-nablyzhaiut-zelene-maybutnie/ (Accessed 04.02.2026).

7. IEA. (2025), "World Energy Investment 2024", available at: https://iea.blob.core.windows.net/assets/60fcd1dd-d112-469b-87de-20d39227df3d/WorldEnergyInvestment2024.pdf (Accessed 18.02.2026).

8. Statista. (2025), "Fossil fuel and clean energy shares of total energy sector investment worldwide from 2015 to 2024", available at: https://www.statista.com/statistics/1480582/energy-sector-investment-shares-by-source/ (Accessed 18.02.2026).

9. Start-up Energy Ecosystem (2025), "SET Report 2024-2025: Snapshot of the Start-up Energy Ecosystem", available at: https://www.startup-energy-transition.com/set-report-2014-2025/ (Accessed 09.03.2026).

10. StartUs Insights (2926), "Explore the Top 10 Energy Industry Trends in 2025", available at: https://www.startus-insights.com/innovators-guide/top-10-energy-industry-trends-innovations-in-2021/ (Accessed 18.02.2026).

11. IEA. (2024), "World Energy Investment 2024. Overview and key findings", available at: https://www.iea.org/reports/world-energy-investment-2024/overview-and-key-findings (Accessed 15.02.2026).

12. PwC. (2024), "State of Climate Tech 2024. Seeking an edge as deal-making slows", available at: https://www.pwc.com/gx/en/issues/esg/climate-tech-investment-adaptation-ai.html (Accessed 15.02.2026).

13. Oliver Wyman, LLC. (2025), "Venture capital funding for clean energy startups cools", available at: https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2024/jul/global-venture-capital-trends-in-clean-energy.html (Accessed 15.02.2026).

14. Tech Nation. (2023), "Emerging energy tech report 2022. Exploring the evolution of the energy tech ecosystem", available at: https://technation.io/emerging-energy-tech-report-2022/#key-statistics (Accessed 16.02.2026).

15. BOLDER. (2024), "How to Scale Up Your Green Tech Startup for Lasting Impact", available at: https://www.bolderagency.com/journal/how-to-scale-up-your-green-tech-startup-for-lasting-impact (Accessed 08.02.2026).

16. IEA. (2025), "Scaling Up Private Finance for Clean Energy in Emerging and Developing Economies", available at: https://www.iea.org/reports/scaling-up-private-finance-for-clean-energy-in-emerging-and-developing-economies/key-findings (Accessed 14.02.2026).

17. LinkedIn Corporation. (2025), "Green Tech or Clean Energy startups challenges", available at: https://www.linkedin.com/pulse/green-tech-clean-energy-startups-challenges-yuvaraj-gopal/ (Accessed 18.02.2026).

18. IEA. (2025), "How Governments Support Clean Energy Start-ups", available at: https://www.iea.org/reports/how-governments-support-clean-energy-start-ups/overview (Accessed 09.02.2026).

19. McKinsey's. (2022), "Global Energy Perspective 2022. Executive Summary", available at: https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/global-energy-perspective-2022 (Accessed 09.03.2026).

20. IEA. (2021), "World Energy Investment 2021", available at: https://www.iea.org/reports/world-energy-investment-2021/executive-summary (Accessed 08.03.2026).

21. Energy Community (2023), "Renewable Energy Policy and Regulatory Frameworks in the Energy Community", available at: https://www.energy-community.org (Accessed 18.02.2026).

22. Polzin, F. (2017), "Mobilizing private finance for renewable energy — A systematic review of approaches, barriers and solutions", Renewable and Sustainable Energy Reviews, vol. 77, pp. 525—539, https://doi.org/10.1016/j.rser.2017.04.007.

23. Zhang, S. (2020), "Renewable energy investment and future energy security", Risks and solutions. Energy Economics, vol. 92. https://doi.org/10.1016/j.eneco.-2020.104942).

24. Carley, S. and Konisky, D. M. (2020), "The justice and equity implications of the clean energy transition", Nature Energy, vol. 5, pp. 569—577.

Отримано редакцією журналу / Received: 13.03.26
Прорецензовано / Revised: 24.03.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

УДК 332.2:332.3

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
Т. М. Прядка,
к. е. н., доцент, Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6179-0128
Н. О. Капінос,
к. е. н., доцент, Сумський національний аграрний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-9354-5311
Т. М. Сірошган,
к. е. н., доцент, Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-6791-7081

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.85

НАУКОВІ ЗАСАДИ І ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПРИНЦИПИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ЗЕМЛЕВПОРЯДНИХ РІШЕНЬ

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
T. Priadka,
PhD in Economics, Associate Professor, Bila Tserkva National Agrarian University
N. Kapinos,
PhD in Economics, Associate Professor, Sumy National Agrarian University
T. Siroshtan,
PhD in Economics, Associate Professor, Bila Tserkva National Agrarian University

SCIENTIFIC BASIS AND THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF IMPLEMENTING THE CONCEPT OF LAND USE PLANNING SOLUTIONS

У статті обгрунтовано, що землевпорядні рішення (Land Use Planning Solutions — LUPS) — це підхід до прийняття рішень як інвестицій щодо сукупності соціально-економічних, екологічних, правових та територіально-просторових заходів, спрямованих на розвиток земельних відносин та раціональну організацію території адміністративно-територіальних одиниць, суб'єктів господарювання і які забезпечують баланс між людською діяльністю та середовищем екосистем землекористування, з орієнтацією на збереження та стале використання земель і біорізноманіття. Цей підхід базується на розумінні важливості екосистем землекористування, їх функ-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ціональності та взаємодії з людським суспільством. Використання наукових знань і підходів різних галузей знань (геодезія, географія, екологія, екологічна економіка, біоекономіка, просторова економіка, соціологія та ін.) дозволяє створити підгрунтя для розробки та впровадження землевпорядних рішень, які сприятимуть сталому розвитку землекористування і територій та збереженню земельних ресурсів. Землевпорядні рішення базуються на десятьох принципах, що визначають їх теоретико-методологічну сутність: комплексність, раціональне використання, екологічна спрямованість, законовідповідність, наукова обгрунтованість, соціальна значимість, проектний підхід, превентивний підхід, інтегрований підхід, науково-інформаційної підтримки. Розроблено логічно-змістовну модель взаємодії восьми основних принципів землевпорядних рішень, застосування яких забезпечує успішне їх впровадження на практиці та реплікацію з розширенням просторово-територіального масштабу. Також, розроблено систему критеріїв оцінки результатів впровадження концепції принципів землевпорядних рішень (Land Use Planning Solutions (LUPS) у галузі управління використання і охорони земель.

The article substantiates that land use planning solutions (LUPS) are an approach to decision-making as investments regarding a set of socio-economic, environmental, legal and territorial-spatial measures aimed at the development of land relations and the rational organization of the territory of administrative-territorial units, business entities and which ensure a balance between human activity and the environment of land use ecosystems, with an orientation towards the preservation and sustainable use of land and biodiversity. This approach is based on an understanding of the importance of land use ecosystems, their functionality and interaction with human society. The use of scientific knowledge and approaches from various fields of knowledge (geodesy, geography, ecology, ecological economics, bioeconomics, spatial economics, sociology, etc) allows creating a basis for the development and implementation of land use planning solutions that will contribute to the sustainable development of land use and territories and the conservation of land resources. Land use planning solutions are based on ten principles that determine their theoretical and methodological essence: complexity, rational use, environmental orientation, legality, scientific justification, social significance, project approach, preventive approach, integrated approach, scientific and informational support. In particular, complexity: taking into account natural, economic, social and legal factors in organizing land use and protection; rational use: ensuring effective and inexhaustible use of land resources; ecological orientation: priority of land protection, preservation of biodiversity, restoration of land resources; legality: compliance with the principles of land legislation and urban planning and environmental protection norms; scientific justification: decision-making based on reliable data and scientific research methods; social significance: taking into account the interests of land users and public opinion; project approach: development of land use planning measures that justify sustainable land use, new forms of organization and innovative technologies of land use and protection; preventive approach: involves preventing problems from occurring by taking appropriate land use and other measures in advance. Designers and other stakeholders should analyze the potential impacts of land use planning solutions (Land Use Planning Solutions — LUPS) on land resources and the environment and take measures to minimize or eliminate negative impacts. That is, solutions should be aimed at preventing the occurrence of environmental or urbanization problems instead of overcoming their consequences; integrated approach: determines the need to take into account the interconnections and interactions in the chain — "space — territory — land use system — land use regime — land plot" between nature, the land use ecosystem, society and the economy. This principle requires the involvement of stakeholders — interested parties, such as scientists, public organizations, authorities and the private sector, in the decision-making process. They should jointly develop land use solutions that take into account the environmental, social and economic aspects of the problem; scientific and information support: determines the need for scientific research, collection and analysis of reliable information to support decision-making related to land use planning solutions. Access to current data, scientific research and expert knowledge is important for assessing environmental and economic risks, predicting the consequences of decisions and developing effective management solutions. Scientific information provides an opportunity to understand complex socio-economic and environmental processes, identify potential problems and propose scientifically sound solutions. A logical and meaningful model of interaction of eight basic principles of land use planning solutions has been developed, the application of which ensures their successful implementation in practice and replication with the expansion of the spatial and territorial scale.

Also, a system of criteria for evaluating the results of implementing the concept of principles of land use planning solutions (Land Use Planning Solutions (LUPS)) in the field of land use management and protection has been developed.

Ключові слова: землевпорядні рішення як інвестиції, планування використання і охорони земель, землеустрій, землекористування, концепція, принципи.

Key words: land use planning solutions as investments, land use and protection planning, land use organization, land use, concept, principles.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В Концепції Загальнодержавної цільової програми використання та охорони земель зазначається, що "Кризова ситуація у використанні земельних ресурсів спостерігається як аграрній так і в неаграрних сферах землекористування. У більшості галузей економіки через недосконаліть нормативів, зокрема низький рівень підготовки проектно-технічної документації, землі використовуються нераціонально. Землеємність основних галузей національної економіки в 2,5—2,7 раза вища, ніж у країнах з високим рівнем соціально-економічного розвитку" [1]. Зміна клімату, виснаження земельних ресурсів, втрата біорізноманіття та забруднення земель і довкілля належать до пріоритетних проблем, які вимагають нетривіальних трансдисциплінарних, науково-обгрунтованих рішень для досягнення цілей сталого розвитку як землекористування, так і в цілому. У світлі цих проблем все важливішим стає застосування концепції землевпорядних рішень (Land Use Planning Solutions — LUPS, англ.), як інноваційного науково обгрунтованого підходу до розв'язання еколого-економічних проблем. Концепція землевпорядних рішень (Land Use Planning Solutions — LUPS) враховує вплив природних процесів на економічні, екологічні та соціальні аспекти розвитку суспільства, базуючись на ідеї, що земля "як основне національне багатство, що перебуває під особливою охороною держави" [2]. та "як унікальний природний актив" [3] є складною системою, в якій всі елементи взаємодіють між собою.

Наукові засади та теоретико-методологічні принципи Land Use Planning Solutions (LUPS) є важливими для розуміння сутності та реалізації цієї концепції на практиці. Вони дозволяють розробляти стратегію та методики, які грунтуються на наукових дослідженнях, знаннях про еколого-економічні процеси та інтегрованому підході до аналізу і прийняття землевпорядних рішень, що дозволяє оцінити взаємозв'язки та взаємозалежності між різними аспектами "земля — землевпорядкування — землекористування — суспільство". Наукові засади Land Use Planning Solutions (LUPS) передбачають міждисциплінарний підхід до вирішення еколого-економічних проблем: взаємодію та співпрацю між різними науковими галузями, такими як екологія, економіка, соціологія, географія та інші, для комплексного розуміння й вирішення проблем.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є аналіз передумов формування наукових засад та теоретико-методологічних принципів концепції землевпорядних рішень як інвестицій, а також поглиблення розуміння сутності і важливості цієї концепції для охорони земель, сталого розвитку землекористування та ефективного вирішення еколого-економічних проблем організації використання земельних ресурсів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

За дослідженнями українських вчених, "у сучасних умовах загального визнання необхідності сталого розвитку суспільства на принципах оптимального поєднання інтересів екології та економіки виникає необхідність переосмислення значущості трьох суміжних галузей наукових та практичних знань: а) землекористування; б) екологічна економіка; в) землевпорядкування. У складі категорій цих наук знаходяться три глибинні положення їх результативності: а) раціональне використання земельних та інших природних ресурсів (землекористування); б) економічний прибуток; в) економічний ефект організації використання та охорони земель і іншмх природних ресурсів" [4].

Для уточнення сутності та взаємозв'язку цих галузей знань приведемо уточнене їх визначення та землі:

— "Земля" — це унікальний природний актив, що є простір, в якому протікають економічна діяльність і природні процеси, і в межах якого зосереджені активи навколишнього середовища та економічні активи [3];

— "Землекористування": а) сфера суспільно-виробничої та управлінської діяльності, спрямованої на задоволення потреб людства за допомогою земельних та інших природних ресурсів; б) науковий напрямок, який вивчає принципи раціонального використання земельних та інших природних ресурсів..." [4].

— "Землевпорядкування": 1) сфера суспільно-виробничої та управлінської діяльності, спрямованої на організацію задоволення потреб людини за допомогою земельних та інших природних ресурсів; 2) науковий напрямок, який вивчає принципи територіальної організації земельного устрою, раціонального використання земельних та інших природних ресурсів, формування

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

сталого (збалансованого) розвитку землекористування, в тому числі земельних відносин ..." [4].

В цьому зв'язку, наукові засади та теоретико-методологічні принципи концепції землевпорядних рішень мають базуватися на "концепції "новітнього землевпорядкування", яка передбачає перехід існуючої методології землевпорядного проектування "земельна ділянка — режим її використання — землекористування як сукупність земельних ділянок — територія" до новітньої — "простір — територія — система землекористування — режим землекористування — земельна ділянка". Термін "новітнє землевпорядкування" включає знання щодо конституційної вимоги "особливої охорони земель" і "сталого (збалансованого) землекористування" які виражаються через категорію "відтворення земельних та інших природних благ", яка розуміється в широкому розумінні як триєдиний процес, що включає: "відновлення (охорону) екологічних систем землекористування" — "експлуатацію земельних та інших природних ресурсів" — "розумне землегосподарювання" [4].

Для досягнення визначеної мети сформулюємо термін поняття "землевпорядні рішення" (Land Use Planning Solutions — LUPS), під яким нами розуміється підхід до прийняття рішень щодо сукупності соціально-економічних екологічних, правових та територіально-просторових заходів, спрямованих на розвиток земельних відносин та раціональну організацію території адміністративно-територіальних одиниць, суб'єктів господарювання та які забезпечують баланс між людською діяльністю та середовищем екосистем землекористування, з орієнтацією на збереження та сталe використання земель і біорізноманіття. Цей підхід базується на розумінні важливості екосистем землекористування, їх функціональності та взаємодії з людським суспільством.

Наукові основи землевпорядкування як системи і інституції, базуються на системному підході, інтегрують знання з географії, економіки, екології, геодезії, грунтознавства, юриспруденції та інших наук, досліджуючи землю як складний природний і суспільний об'єкт та актив, а її організація спирається на принципи комплексності, раціональності, екологічності та соціальної значущості, де ключова мета — розробка землевпорядних рішень. Теоретико-методологічні принципи включають законовідповідність (застосування законів розвитку), системність (розгляд через елементи та зв'язки), цілісність (врахування всіх факторів) та проектування (створення нових форм організації території, як комплексної роботи з реорганізації простору, що спирається на правові, інженерні та організаційно-економічні механізми для досягнення еколого-економічної мети), забезпечуючи наукове обгрунтування землевпорядних рішень, що вимагає багато дисциплінарного аналізу та впровадження інноваційних інженерних, ГІС-технологій та блокчейну.

Враховуючи, що в термін "земля" ми вкладаємо сутність "унікальний природний актив", то з точки зору його організації (формування) методами землевпорядного планування (land regulation planning), землеустрою (land use organization) та внутріфункціонального землевпорядкування (of intra-functional land use planning), це означає формування об'єктів земельного капіталу. Під земельним капіталом нами розуміється "сукупність благ (земельних), якими розпоряджається людина на відповідних правах (або які вона може використовувати) і які являють собою синтез природної енергії в різних формах та людських здібностей (праця, інтелект людини), а також земельні поліпшення та інше предметне багатство (дорожня, інженерна, меліоративна інфраструктура і т. п.), що нерозривно пов'язане із землекористуванням чи ділянкою землі та раніше створене людиною у вигляді матеріальних і нематеріальних засобів, ресурсів, інформації" [5]. В цьому зв'язку, на наш погляд доцільно розглянути поняття "складний земельний капітал" "як сукупність природної, інтелектуальної та майнової його складових" [5], що уречевлюється у терміні "землекористування". Розглядаючи сутність капіталізації через призму землекористування, то за А. Третяком це всі блага (землі), на які людина має відповідні права (або може користуватися) і які являють собою синтез природної енергії в різних формах і здібностей людини (праці, людського інтелекту), а також поліпшення якості землі та інше об'єктивне багатство (інженерна, водовідвідна інфраструктура), яке нерозривно пов'язане із землекористуванням або земельною ділянкою і раніше створене людиною у вигляді матеріальних і нематеріальних засобів, ресурсів та інформації [5].

Терміни "активи" і "капітал" використовуються як метафори, які допомагають описати роль природи в економіці. Взаємодія із запасами земельного капіталу породжує потік товарів і послуг, які створюють цінності завдяки вигодам, які вони надають бізнесу. Зокрема, під терміном "актив" нами розуміється "накопичений запас вартості, що приносить економічну вигоду або низку економічних вигод економічному активу власника як наслідок володіння ним або використання його протягом певного періоду часу" [3]. Відповідно нами сформульовано термін "активи екосистем землекористування" як "суміжні простори певного типу екосистеми землекористування, що характеризується певним набором біотичних та абіотичних компонентів, та їх взаємодія" [3].

Основна ідея земельного капіталу передбачає, що екосистеми землекористування через товари та послуги, які люди отримують від них, лежать в основі добробуту людини та створення цінностей економіки. Деякі з них підтримують функціонування біосфери в цілому та сприяють підтримці життєздатності Землі для людства. Іншими словами, добробут людини, діяльність людини та економічна система, що організує виробництво і споживання товарів та послуг фундаментально залежать від послуг екосистем землекористування, а отже їх функціонування. Концепція земельного капіталу (КЗК) дає змогу зрозуміти, що екосистеми землекористування через їх роль у створенні вартості в економіці є стратегічними елементами як для громадян, юридичних осіб, територіальних громад, так і для держави у цілому, і мають бути інтегровані в процеси прийняття землевпорядних рішень. Відповідно ООН, Продовольча та сільськогосподарська організації Об'єднаних Націй, Організація економічного співробітництва та розвитку, Міжнарод-

ного валютного фонду та Групи Світового банку акцентують увагу на суспільній значимості в галузі природно-економічного обліку просторової комплексної статистичної основи для організації біофізичної інформації про екосистеми, вимірювання екосистемних послуг, відстеження змін у протяжності та стані екосистем, оцінки екосистемних послуг та активів та ув'язування цієї інформації з заходами економічної та людської діяльності [6].

Концепція землевпорядних рішень базується на інтегрованому підході до вивчення та вирішення проблем у ланцюгу — "простір — територія — система землекористування — режим землекористування — земельна ділянка". Цей підхід включає застосування наукових дисциплін, таких як просторова економіка, регіональна економіка, екологія, економіка землекористування, земельне та екологічне право, соціологія та інші, для отримання комплексного розуміння природних процесів та їх взаємодії з соціально-економічними системами.

Екологія землекористування є однією з ключових наукових дисциплін, що вивчає взаємодію між живими організмами землі та їхнім середовищем. Вона надає фундаментальні знання про структуру та функціонування екосистем землекористування, взаємозв'язки між організмами та їх вплив на екологічний баланс середовища. Використання екологічних принципів та підходів дозволяє оцінювати вплив людської діяльності на земельні ресурси та допомагає визначати оптимальні шляхи їх використання [7].

Економіка землекористування і землевпорядкування в контексті землевпорядних рішень зосереджена на оцінці земельних ресурсів та послуг екосистем землекористування. Вона досліджує економічний вплив природних процесів та ресурсів на соціальну економіку та розробляє методи оцінки еколого-економічної ефективності землевпорядних рішень. Підходи економіки землекористування і землевпорядкування дозволяють враховувати вартість земельних ресурсів, збалансовувати економічні та екологічні цілі і розробляти інструменти для стимулювання сталого використання земельних ресурсів [8, 9]. Перш за все мова йде не про мейнстрімну, а про екологічну економіку землекористування, частково просторову та територіальну економіку, біоекономіку та циркулярну економіку.

Соціологія в контексті землевпорядних рішень досліджує взаємодію між людьми та природним середовищем. Соціологи вивчають сприйняття та усвідомлення суспільством проблем власності на землю, екологічного характеру, мотивації та поведінку людей щодо використання земель, екологічних практик. Їхні дослідження сприяють розумінню соціальних факторів, що впливають розміри власності на землю, форми землекористування, на успішність впровадження землеохоронних рішень [10].

Ці наукові дисципліни взаємопов'язані в рамках концепції землевпорядних рішень, сприяючи розумінню складних екологічних проблем та розробленні ефективних стратегій управління земельними ресурсами і землекористуванням. Землевпорядні рішення (Land Use Planning Solutions — LUPS) базуються на принципах, що визначають їх теоретико-методологічну сутність. Зокрема:

1) комплексність: врахування природних, економічних, соціальних та правових факторів при організації використання і охорони земель;

2) раціональне використання: забезпечення ефективного та невичерпного використання земельних ресурсів;

3) екологічна спрямованість: пріоритет охорони земель, збереження біорізноманіття, відновлення земельних ресурсів;

4) законовідповідність: дотримання принципів земельного законодавства та містобудівних і природоохоронних норм;

5) наукова обгрунтованість: прийняття рішень на основі достовірних даних та наукових методів дослідження;

6) соціальна значимість: врахування інтересів землекористувачів та громадської думки;

7) проектний підхід: розробка землевпорядних заходів, що обгрунтовують стале землекористування, нові форми організації та інноваційні технології використання і охорони земель;

8) превентивний підхід: передбачає запобігання виникненню проблем шляхом прийняття відповідних землевпорядних та інших заходів заздалегідь. Проектанти та інші зацікавлені сторони мають аналізувати потенційні впливи землевпорядних рішень (Land Use Planning Solutions — LUPS) на земельні ресурси і довкілля та приймати заходи мінімізації або усунення негативних впливів. Тобто рішення мають бути спрямованими на запобігання виникненню екологічних чи урбанізаційних проблем замість подолання їх наслідків;

9) інтегрований підхід: визначає необхідність враховувати взаємозв'язки та взаємодію у ланцюгу — "простір — територія — система землекористування — режим землекористування — земельна ділянка" між природою, екосистемою землекористування, суспільством та економікою. Цей принцип вимагає залучення стейкхолдерів — зацікавлених сторін, таких як науковці, громадські організації, органи влади та приватний сектор до процесу прийняття рішень. Вони мають спільно опрацювувати землевпорядні рішення, які враховують екологічні, соціальні та економічні аспекти проблеми;

10) науково-інформаційної підтримки: обумовлює необхідність наукових досліджень, збору та аналізу достовірної інформації для підтримки прийняття рішень, пов'язаних із землевпорядними рішеннями. Доступ до актуальних даних, наукових досліджень та експертного знання є важливим для оцінки екологічних та економічних ризиків, прогнозування наслідків рішень та розроблення ефективних управлінських рішень. Наукова інформація надає можливість зрозуміти складні соціально-економічні і екологічні процеси, виявити потенційні проблеми та запропонувати науково обгрунтовані рішення.

Впровадження на практиці та успішна реплікація кращих практик управління земельними ресурсами і

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

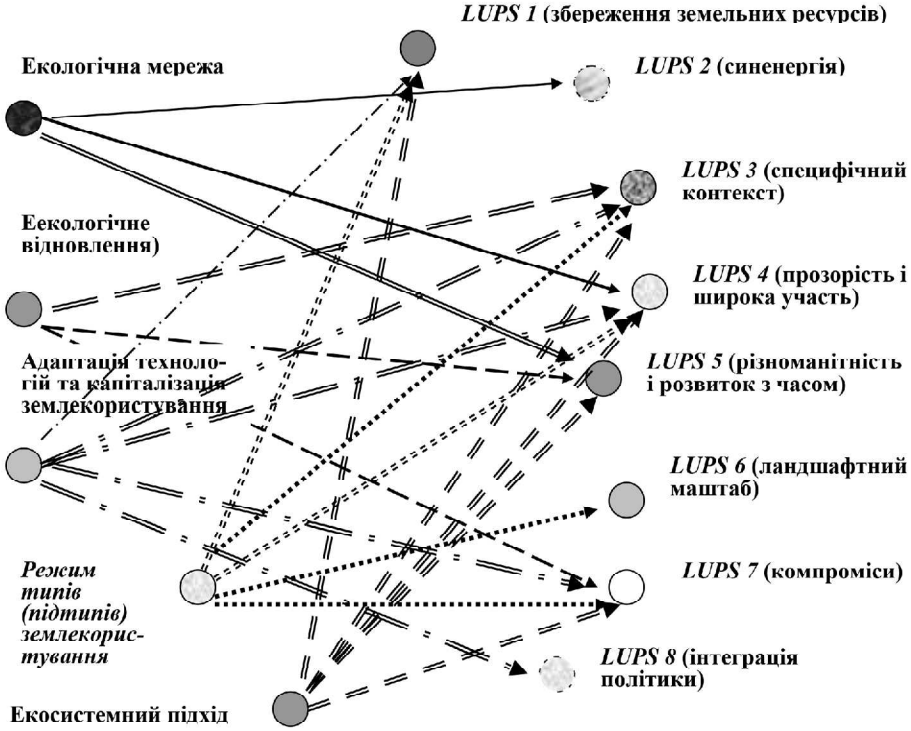


Рис. 1. Логічно-змістовна модель взаємодії основних принципів землевпорядних рішень

Джерело: розроблено із використанням методологічного підходу джерела: [11].

землекористуванням передбачає застосування наступних восьми принципів (рис. 1).

Принцип 1: LUPS приймає норми (і принципи) збереження земельних ресурсів: LUPS не є альтернативою чи заміною для охорони земельних ресурсів, яка сама по собі залишається важливим глобальним пріоритетом. Хоча LUPS охоплює збереження земельних ресурсів, не всі землеохоронні заходи обов'язково кваліфікуються як LUPS [12]. LUPS може доповнювати зусилля зі збереження земельних ресурсів та мати користь від них. У деяких випадках (але не завжди) LUPS спрямовані саме на пріоритети збереження біорізноманіття.

Принцип 2: LUPS можна впроваджувати самостійно, або в комплексі з іншими рішеннями (наприклад,). LUPS сприяє наданню екосистемних послуг [13]. Цей принцип вимагає узгодженості політики, тому він пов'язаний із принципом LUPS 8.

Принцип 3: LUPS визначаються природним і культурним контекстом конкретного місця, який включає традиційні, місцеві та наукові знання. LUPS — це підходи, засновані на фактичних даних, які базуються на глибокому розумінні конкретних екосистем землекористування. Однак докази можуть надходити з різних джерел, включаючи науку, традиційні знання або поєднання обох. Оскільки всі ситуації різні, LUPS має враховувати природні та культурні контексти, які включають традиційні, місцеві та наукові знання через людей, які живуть і мають відношення до екосистеми землекористування. Крім того, цей принцип стосується необхідності повної участі територіальних гроиад в розробленні LUPS.

Принцип 4: LUPS створює суспільні вигоди справедливим і рівноправним способом, який сприяє прозорості та широкій участі громадськості, територіальних громад і органів виконавчої влади. Втручання LUPS для продовольчої та екологічної безпеки, або зменшення ризику стихійних лих часто надає послуги для громад, віддалених від місця, але може призвести до втрати можливостей для тих, хто живе біля джерела послуг.

Принцип 5: LUPS підтримує біологічне та культурне різноманіття та здатність екосистем землекористування розвиватися з часом. LUPS необхідно розробляти та впроваджувати таким чином, щоб узгодити часову динаміку та складність екосистем землекористування, щоб підтримувати біологічне та культурне різноманіття, щоб послуги, які надає екосистема землекористування, були сталими та, наскільки це можливо, стійкими до майбутніх змін.

Принцип 6: LUPS застосовуються в ландшафтному масштабі. LUPS реалізуються у межах типів (підтипів) землекористування. Цей принцип пов'язаний з LUPS 4 і LUPS 8. Навіть якщо LUPS реалізовано на рівні конкретної місцевості (пов'язаного з LUPS 3), важливо щоб Принцип 6 застосовувався в ландшафтному масштабі.

Принцип 7: LUPS визнає компроміси між виробництвом кількох негайних економічних вигод для розвитку та майбутніми варіантами виробництва повного спектру екосистемних послуг. LUPS слід уникати зміни або спрощення екосистеми землекористування на користь певної послуги чи ресурсу, наприклад, заміни природного змішаного лісу. Натомість, глибоке розуміння компромісів між поточними та майбутніми вигодами є важливим при виборі різних підтипів землекористування LUPS. Розуміння та забезпечення процесу чесних і прозорих переговорів щодо компромісів є важливими для забезпечення успішного LUPS. Підтипи землекористування можуть містити різні групи зацікавлених сторін, які використовують ресурси для свого існування, що може призвести до складних і конфліктних відносин, які необхідно визначити та обговорити. Звідси необхідність LUPS 8 підтримувати LUPS 7 і узгодження компромісів.

Принцип 8: LUPS є невід'ємною частиною загального дизайну політики та заходів або дій, спрямованих на вирішення конкретної проблеми. Щоб втручання LUPS мали широкий вплив, важливо переконатися, що вони не лише здійснюються практично, але також включені в політику та пов'язані землевпорядні дії. Реалізація цього принципу підтримуватиме широкомасштабні втручання (LUPS 6) і включає потенціал для адаптивного управління (оскільки

результати втручань можуть адаптувати політику управління земельними ресурсами).

Важливими аспектами дослідження є обгрунтування необхідності впровадження концепції землевпорядних рішень для вирішення актуальних екологічних та соціально-економічних проблем і забезпечення сталого (збалансованого) розвитку землекористування та територій. В табл. 1 приведено характеристику критеріїв оцінки результатів впровадження концепції принципів землевпорядних рішень (Land Use Planning Solutions (LUPS) у галузі управління використання і охорони земель.

Як показує аналіз характеристики критеріїв оцінки результатів впровадження концепції принципів землевпорядних рішень (LUPS) (табл. 1), такий підхід поглиблює розуміння сутності і важливості запропонованої концепції для охорони земель, сталого розвитку землекористування та ефективного вирішення еколого-економічних проблем організації використання земельних ресурсів. Отримані результати дослідження можуть використовуватися як підстава для подальших наукових розвідок та розробки практичних стратегій із застосуванням концепції землевпорядних рішень у галузі використання і охорони земель, у сфері землевпорядкування та сталого (збалансованого) розвитку землекористування і територій.

Таблиця 1. Характеристика критеріїв оцінки результатів впровадження концепції принципів землевпорядних рішень (LUPS)

№ п/п	Принципи землевпорядних рішень (Land Use Planning Solutions (*LUPS*)	Критерії оцінки результату
1	LUPS 1: збереження земельних ресурсів	рівень розораності; рівень землеємності; рівень екологічної стабільності землекористування; рівень охоплення грунтозахисними та грунтовідновлюваними сівозмінами еродованих земель
2	LUPS 2: синенергія технологічних і інженерних заходів	інтегральна оцінка ефекту комплдексу технологічних і інженерних заходів (*LUPS*)
3	LUPS 3: специфічний контекст традиційних, місцевих та наукових знань щодо організації використання і охорони земель	узгодження традиційних та місцевих підходів і наукових новацій до землевпорядних рішень (*LUPS*) організації використання і охорони земель із територіальними громадами
4	LUPS 4: прозорість і широка участь громадськості, територіальних громад і органів виконавчої влади	прозорість та широка участь громадськості, територіальних громад і органів виконавчої влади у прийнятті землевпорядних рішень (*LUPS*)
5	LUPS 5: різноманітність і розвиток з часом біологічного та культурного різноманіття	узгодження часової динаміки та складності екосистем землекористування щодо підтримування біологічного та культурного різноманіття, сталості екосистемних послуг землекористування
6	LUPS 6: ландшафтний масштаб (підхід) формування режиму типів (підтипів) землекористування	узгодження режиму підтипів землекористування у межах типів; оптимізація структури типів землекористування, яка забезпечує сталий (збалансований) розвиток; інтегральна оцінка суспільного, екологічного, економічного, соціального ефекту землевпорядних рішень (*LUPS*)
7	LUPS 7: компроміси типів (підтипів) землекористування	узгодження компромісів різних підтипів землекористування *LUPS;* позитивний рівень капіталізації, соціалізації та екологізації землекористування
8	LUPS 8% інтеграційний підхід політики землевпорядних дій	інтегральна оцінка суспільного, екологічного, економічного, соціального, бюджетного ефекту землевпорядних рішень (*LUPS*)

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сформульовано термін поняття "землевпорядні рішення" (Land Use Planning Solutions — LUPS), під яким розуміється підхід до прийняття рішень як інвестицій щодо сукупності соціально-економічних екологічних, правових та територіально-просторових заходів, спрямованих на розвиток земельних відносин та раціональну організацію території адміністративно-територіальних одиниць, суб'єктів господарювання та які забезпечують баланс між людською діяльністю та середовищем екосистем землекористування, з орієнтацією на збереження та стале використання земель і біорізноманіття. Цей підхід базується на розумінні важливості екосистем землекористування, їх функціональності та взаємодії з людським суспільством. Використання наукових знань і підходів різних галузей знань (геодезія, географія, екологія, екологічна економіка, біоекономіка, просторова економіка, соціологія та ін.) дозволяє створити підгрунтя для розробки та впровадження землевпорядних рішень, які сприятимуть сталому розвитку землекористування і територій та збереженню земельних ресурсів. Землевпорядні рішення базуються на десятьох принципах, що визначають їх теоретико-методологічну сутність: комплексність, раціональне використання, екологічна спрямованість, законовідповідність, наукова обгрунтованість, соціальна значимість, проектний підхід, превентивний підхід, інтегрований підхід, науково-інформаційної підтримки. Розроблено логічно-змістовну модель взаємодії восьми основних принципів землевпорядних рішень, застосування яких забезпечує успішне їх впровадження на практиці та реплікацію з розширенням просторово-територіального масштабу. Розроблено систему критеріїв оцінки результатів впровадження концепції принципів землевпорядних рішень (Land Use Planning Solutions (LUPS) як інвестицій у галузі управління використання і охорони земель.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі заключаються у додатковому дослідженні методологічно-методичних засад оцінки ефективності землевпорядних рішень (Land Use Planning Solutions — LUPS) як інвестицій відповідно до приведених принципів.

Література:

1. Концепція Загальнодержавної цільової програми використання та охорони земель. Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 19 січня 2022 р. № 70-р. Електронний ресурс: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/70-2022-%D1%80#Text.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

2. Конституція України. Електронний ресурс: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text.

3. 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.

4. Третяк А.М., Третяк В.М., Гунько Л.А., Прядка Т.М., Третяк Н.А. Теоретичний генезис землевпорядкування і його значення в системі наукових знань. Агросвіт. № 2. 2024. с. 3—11.

5. Третяк А.М. Земельний капітал: теоретико-методологічні основи формування та функціонування: Монографія. — Львів. СПОЛОМ, 2011. — 520 с.

6. Центральная основа Системы природно-экономического учета, 2012 год. Организация Объединенных Наций Нью-Йорк, 2017 год. Електронний ресурс: https://unstats.un.org/unsd/envaccounting/seeaRev/CF_trans/SEEA_CF_Final_ru.pdf

7. Третяк, А.М. Екологія землекористування: теоретико-методологічні основи формування та адміністрування: Монографія / А.М. Третяк. — Херсон: Грінь Д.С., 2012. — 440 с.

8. Третяк А.М., Третяк В.М., Прядка Т.М., Капінос Н.О., Третяк Р.А., Третяк Н.А. Економіка землекористування та землевпорядкування (ІІ-е доповнене видання в 2-ох частинах). Ч. 1. Економіка землекористування: навч. пос. / [за заг. ред. А.М. Третяка]. Біла Церква: "ТОВ "Білоцерківдрук", 2024. 320 с.

9. Третяк А.М. Економіка землекористування та землевпорядкування (в 2-х частинах). Економіка землевпорядкування. Ч.ІІ. ІІ-е доповнене видання: навч. посіб. Третяк А.М., Третяк В.М., Прядка Т.М., Гунько Л.А., Капінос Н.О.,Третяк Р.А., Третяк Н.А. [за заг. ред. А.М. Третяка]. Суми: "ТОВ "Білоцерківдрук", 2025. 457 с.

10. Третяк А.М. Управління земельними ресурсами та землекористуванням: базові засади теорії, інституціолізації, практики: монографія / А.М. Третяк, В.М. Третяк, Р.М. Курильців, Т.М. Прядка, Н.А. Третяк; [за заг. ред. А.М. Третяка]. — Біла Церква: "ТОВ "Білоцерківдрук", 2021. — 227 с.

11. Соловій І.П., Жмурко Н.І. Наукові засади та теоретико-методологічні принципи впровадження концепції природоорієнтованих рішень. Економіка та суспільство. Вип. 55. 2023. с. Електронний ресурс: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2904.

12. Третяк А.М., Третяк В.М., Прядка Т.М., Капінос Н.О., Гунько Л.А., Третяк Р.А., Третяк Н.А. Охорона земель в Україні: наукові та управлінські рішення в умовах воєнних дій. Землеустрій, кадастр і моніторинг земель. № 1. 2024. с. 19—34.

13. Третяк А.М., Третяк В.М., Третяк Н.А. Місія землевпорядкування щодо розвитку екосистемних послуг в Україні. Агросвіт. № 8. 2024. с. 4—14.

References:

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Order "Concept of the National Target Program of land Use and Protection", Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/70-2022-%D1%-80#top (Accessed 20 Oct 2025).

2. 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 20 Oct 2025).

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

4. Tretiak, A., Tretiak, V., Gunko, L., Pryadka, T. and Tretiak N. (2024), "Theoretical genesis of land use planning and its significance in the system of scientific knowledge", Agrosvit, vol. 2. p. 3—11.

5. Tretiak A.M. (2011), Zemel'nyj kapital: teoretyko-metodolohichni osnovy formuvannia ta funktsionuvannia [Land capital: theoretical and methodological foundations of formation and functioning], SPOLOM, Lviv, Ukraine.

6. UN (2012), "Central base. System of natural and economic accounting", available at: https://unstats.-un.org/unsd/envaccounting/seeaRev/CF_trans/SEEA_CF_Final_ru.pdf (Accessed 05 Sept 2024).

7. Tretiak, A. (2012), Ekolohiia zemlekorystuvannia: teoretyko-metodolohichni osnovy formuvannia ta administruvannia [Ecology of land use: theoretical and methodological foundations of formation and administration], Grin D.S. Kherson, Ukraine.

8. Tretiak, A.M. Tretiak, V.M. Priadka, T.M. Kapinos, N.O. Tretiak, R.A. and Tretiak, N.A. (2024), Ekonomika zemlekorystuvannia ta zemlevporiadkuvannia (II-e dopovnene vydannia v 2-okh chastynakh) [Economics of land use and land use planning (II supplemented edition in 2 parts)], vol. 1, Ekonomika zemlekorystuvannia [Economics of land use], LTD "Bilotserkivdruk", Bila Tserkva, Ukraine.

9. Tretiak, A. Tretiak, V. Pryadka, T. Gunko, L. Kapinos, N. Tretiak, R. and Tretiak, N. (2025), Ekonomika zemlekorystuvannia ta zemlevporiadkuvannia (v 2-kh chastynakh) [Economics of land use and land use planning (in 2 parts)], Ekonomika zemlevporiadkuvannia. Ch.II [Economics of land use planning. Part II], 2nd supplemented edition, "LTD "Bilotserkivdruk", Bila Tserkva, Ukraine.

10. 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.

11. Solovy, I. and Zhmurko, N. (2023), "Scientific foundations and theoretical and methodological principles of implementing the concept of nature-oriented solutions", Economy and Society, vol. 55, Available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2904.

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

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

Отримано редакцією журналу / Received: 17.03.26
Прорецензовано / Revised: 27.03.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

УДК 658.5.018:656.1

О. О. Олійник,
к. е. н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: https: //orcid.org/0000-0001-5657-3105
Є. О. Олійник,
к. е. н., докторант кафедри підприємництва та економіки підприємства,
Дніпровський університет митної справи та фінансів
ORCID ID: https: // orcid.org/0000-0002-6512-7235

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.93

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ ЛОГІСТИКОЮ

O. Oliynyk,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,
Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University
Ye. Oliynyk,
PhD in Economics, Doctoral candidate, Department of Entrepreneurship
and Enterprise Economics, Dnipro University of Customs and Finance

INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE IN THE TRANSPORT LOGISTICS MANAGEMENT SYSTEM

У статті проведено комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів підвищення конкурентоспроможності підприємства через вдосконалення системи управління транспортною логістикою. Наведено модель транспортної логістики з її інформаційно-управлінським контуром у забезпеченні руху матеріальних потоків. Проаналізовано ключові фактори, що впливають на ефективність логістичних процесів і визначають конкурентні позиції підприємства на ринку. Обгрунтовано важливість впровадження сучасних інформаційних технологій, цифрових систем моніторингу та управління транспортними потоками, а також оптимізації маршрутів і зниження логістичних витрат. Розглянуто практичні заходи щодо підвищення ефективності транспортної логістики, які включають інтеграцію транспортних і складських операцій, застосування інноваційних рішень та координацію управлінських процесів. Запропоновані напрями підвищення ефективності логістичної системи спрямовані на формування стійких конкурентних переваг підприємства, підвищення швидкості обслуговування клієнтів, зниження витрат і забезпечення довгострокового стратегічного розвитку.

The article presents a comprehensive study of theoretical and practical aspects of increasing the competitiveness of an enterprise by improving the transport logistics management system. In particular, modern approaches to the organization of transport flows, management of material, information and financial flows are analyzed, and their impact on the overall efficiency of the enterprise and its position in the market is determined.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

A model of transport logistics is presented, which includes the main elements: input and output flows, transport system, warehouse infrastructure, information and management circuit and management decisions. Particular attention is paid to the information and management circuit as a key mechanism for coordinating and controlling all logistics processes, which ensures timely decision-making on route optimization, choice of transport modes and resource allocation.

The article examines in detail the key factors that determine the efficiency of transport logistics and the competitive advantages of the enterprise, including: the efficiency of product delivery, minimizing logistics costs, reliability and safety of transportation, integration of warehouse and transport operations, as well as the use of modern information technologies and digital monitoring systems.

The need to implement innovative solutions, such as automated supply chain management systems, electronic document management, digital cargo tracking and the use of analytical tools for forecasting demand and planning routes, is substantiated. Such measures allow to increase the accuracy of logistics processes, reduce the risks of delays and damage to products, ensure the flexibility and adaptability of the supply system to changes in the market environment.

The proposed directions for increasing the efficiency of transport logistics are aimed at forming sustainable competitive advantages of the enterprise, increasing the speed and quality of customer service, reducing transportation and storage costs, as well as ensuring long-term strategic development and financial stability. Thus, the study confirms that an integrated and optimized transport logistics system is a key factor in increasing the competitiveness of an enterprise in modern market conditions.

Ключові слова: конкурентоспроможність, транспортна логістика, управління, логістичні витрати, оптимізація, ефективність, постачальники, споживачі.

Key words: competitiveness, transport logistics, management, logistics costs, optimization, efficiency, suppliers, consumers.

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

В сучасних умовах глобалізації, цифровізації економіки та загострення конкурентної боротьби між суб'єктами господарювання, особливого значення набуває потреба підприємств до ефективного управління логістичними процесами. Це зумовлено зростанням вимог споживачів до швидкості, надійності та гнучкості поставок щодо необхідності удосконалення логістичних систем, зокрема їх транспортної складової, яка виступає ключовим елементом системи постачання і забезпечує фізичне переміщення товарів від виробника до кінцевого споживача, формуючи при цьому значну частку загальних логістичних витрат підприємства.

Ефективність транспортної логістики безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства та його конкурентоспроможність, оскільки визначає рівень витрат на транспортування, швидкість обробки замовлень, своєчасність поставок та рівень задоволеності клієнтів. Раціональна організація транспортних потоків, оптимізація маршрутів перевезень, вибір економічно доцільних видів транспорту, а також використання сучасних інформаційних технологій (GPS-моніторинг, системи управління транспортом (TMS), цифрові платформи логістики) дозволяють суттєво підвищити ефективність функціонування підприємства.

Водночас недостатня ефективність транспортної логістики призводить до негативних наслідків, зокрема зростання витрат на перевезення, збільшення часу доставки, виникнення затримок та порушення договірних зобов'язань, що у свою чергу знижує рівень довіри клієнтів, погіршує імідж підприємства на ринку та може спричинити втрату конкурентних позицій. Особливо гостро ці проблеми проявляються в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коливань цін на паливо, змін у транспортній інфраструктурі та логістичних обмежень. Окрім цього, тут важливо враховувати й інтеграцію транспортної логістики з іншими елементами логістичної системи підприємства закупівлі, складське господарство, управління запасами та розподіл продукції.

Внаслідок чого, лише досягнення синергічного ефекту, як комплексного підходу до управління логістикою, дозволяє зменшити загальні витрати та підвищити рівень обслуговування споживачів. Тому підвищення ефективності транспортної логістики є одним із пріоритетних напрямів розвитку сучасних підприємств, що прагнуть забезпечити свою конкурентоспроможність, стійкість та адаптивність до змін ринкового середовища. Це звичайно потребує впровадження інноваційних підходів, використання сучасних технологій та постійного вдосконалення управлінських рішень у сфері логістики.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання управління транспортною логістикою та її впливу на конкурентоспроможність підприємства досліджували велика плеяда зарубіжних і вітчизняних учених. Так сучасні аспекти транспортної логістики досліджуються у працях Крістофера М., Бауерсокса Д. Дж., Клосса Д. Дж., Купера М. [1—2] та інших зарубіжних учених.

У їх роботах логістика розглядається як стратегічний чинник формування конкурентних переваг підприємства, а також як інструмент оптимізації витрат і підвищення ефективності діяльності.

Вітчизняні науковці, такі як: О.Є. Гудзь, Н.В Іванова, О.В. Коваленко, Є.В. Крикавський, С.В. Лиса, М.А. Окландер, Л.Г. Мельник, О.П Петренко, С.В. Романенко, І.Г. Смирнов [3— 12] та багато інших, досліджують не лише теоретичні засади функціонування логістичних систем, а й практичні підходи щодо оптимізації транспортних процесів, впровадження цифрових рішень, підвищення ефективності логістики з метою зміцнення конкурентних позицій підприємств в умовах ринкових змін та політичних викликів.

Водночас сучасні умови конкурентного господарювання потребують подальшого дослідження інтеграції цифрових технологій у логістичні процеси.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Проаналізувати роль транспортної логістики у формуванні конкурентоспроможності підприємства та визначити основні напрями підвищення її ефективності для зміцнення ринкових позицій, оптимізації ресурсів, підвищення якості обслуговування клієнтів і забезпечення сталого його стратегічного розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Витоки транспортної логістики беруть початок у найдавніших формах організації перевезень і поступово еволюціонували від простого переміщення товарів до складної системи управління матеріальними потоками. Її розвиток тісно пов'язаний із прогресом транспорту, торгівлі та технологій.

На сьогодні транспортна логістика є невід'ємною складовою загальної логістичної системи підприємства і охоплює комплекс процесів, пов'язаних з плануванням, організацією, управлінням та контролем переміщення матеріальних потоків. Транспортна логістика організовує фізичне переміщення продукції від постачальників до підприємства та від підприємства до кінцевих споживачів, створюючи при цьому безперервний та узгоджений ланцюг поставок, включаючи планування маршрутів, вибір оптимальних видів транспорту, координацію складських та розподільчих операцій, що відбувається за такою класичною схемою (рис. 1).

У спрощеному вигляді модель транспортної логістики охоплює взаємопов'язані елементи, що забезпечують ефективне переміщення вантажів і починається з вхідних потоків, які представлені матеріальними ресурсами, товарами або сировиною які підлягають транспортуванню. В процесі беруть участь суб'єкти логістики постачальники, перевізники, посередники та споживачі, які формують і реалізують логістичні зв'язки.

Переміщення вантажів здійснюється за допомогою транспортної системи, що включає різні види транспорту, маршрути та відповідну інфраструктуру. Важливу роль у цьому процесі відіграє складська інфраструктура, яка забезпечує зберігання, обробку та перерозподіл вантажів, де координація всіх операцій здійснюється через інформаційну систему, відповідальну за планування, контроль і супровід перевезень.

За своїм основним призначенням транспортна логістика забезпечує фізичне переміщення продукції від постачальників до підприємства та від підприємства до кінцевих споживачів, формуючи цілісний і безперервний ланцюг поставок, виступаючи сполучною ланкою між усіма учасниками господарського процесу вона поєднує етапи закупівлі, виробництва та збуту. У межах цієї системи відбувається організація та координація руху матеріальних потоків, що передбачає вибір оптимальних маршрутів перевезення, відповідних видів транспорту, а також ефективне використання транспортної інфраструктури.

Важливим аспектом тут є узгодження графіків поставок із виробничими потребами підприємства та попитом споживачів, що дозволяє уникати затримок, простоїв і накопиченню надлишкових запасів. Крім того, транспортна логістика тісно пов'язана з інформаційними потоками, які забезпечують планування, контроль і моніторинг перевезень у реальному часі. Це дає можливість оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, знижувати витрати та підвищувати надійність постачання. При цьому ключове значення мають управлінські рішення, які визначають вибір оптимальних маршрутів, виду транспорту та спрямовані на мінімізацію витрат і часу доставки. Завершальним етапом є формування вихідних потоків своєчасна доставка продукції кінцевому споживачу з урахуванням вимог до якості та ефективності.

В даному випадку транспортна логістика не лише забезпечує переміщення продукції, а й формує ефективну систему управління потоками інформаційно-управлінський контур, який спрямований на оптимізацію витрат, скорочення часу до-

Рис. 1. Модель транспортної логістики

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Рис. 2. Інформаційно-управлінський контур моделі транспортної логістики

ставки та підвищення якості обслуговування споживачів, що виступає ключовою складовою моделі (рис. 2).

Інформаційно-управлінський контур є ключовою складовою моделі транспортної логістики, оскільки забезпечує координацію, контроль і оптимізацію всіх логістичних процесів. Він охоплює збір, обробку та передачу інформації про рух вантажів, стан запасів, маршрути перевезень і виконання замовлень. Завдяки інформаційно-управлінському контуру приймаються обгрунтовані управлінські рішення щодо вибору оптимальних маршрутів, видів транспорту, графіків доставки та раціонального розподілу ресурсів. Це дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати витрати, знижувати ризики затримок і забезпечувати узгодженість дій усіх учасників ланцюга поставок. В результаті підвищується загальна ефективність транспортної логістики, що проявляється у скороченні часу доставки, зниженні логістичних витрат і підвищенні якості обслуговування споживачів.

Ефективність транспортної логістики безпосередньо впливає на рівень витрат підприємства, швидкість обслуговування клієнтів, надійність і своєчасність поставок, що в свою чергу визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку, де серед основних завдань транспортної логістики слід виділити:

1. Оптимізація транспортної логістики один із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності, включає комплекс заходів спрямованих на забезпечення раціонального планування перевезень, ефективного використання транспортних ресурсів та зниження логістичних витрат.

Одним із важливих аспектів оптимізації є планування маршрутів перевезення, що передбачає вибір найкоротших або найшвидших шляхів доставки з урахуванням вартості, часу, наявності транспортних засобів, стану дорожньої інфраструктури та потенційних ризиків, таких як затори, погодні умови чи технічні неполадки. А використання сучасних інформаційних технологій, таких як системи управління транспортом (TMS), GPS-моніторинг та геоінформаційні системи, дозволяє підприємству оперативно прогнозувати та коригувати маршрути, підвищуючи ефективність руху вантажів і скорочуючи непотрібні витрати. Крім економічної вигоди, планування маршрутів забезпечує своєчасність доставки, стабільність виробничих процесів і високий рівень задоволеності клієнтів.

Не менш важливим є мінімізація транспортних витрат, що включає економічно обгрунтований вибір видів транспорту, використання комбінованих перевезень та раціональне завантаження транспортних засобів. Такий підхід з використання ресурсів дозволяє зменшити витрати на паливо, обслуговування транспорту, оплату праці персоналу та інші складові логістичних витрат, а регулярний контроль і аналіз цих показників за допомогою спеціалізованих програмних засобів, дозволяє своєчасно виявляти неефективні ділянки та приймати управлінські рішення для їх корекції. Внаслідок чого економія, отримана за рахунок мінімізації витрат, дає підприємству можливість пропонувати конкурентні ціни, інвестувати у розвиток виробництва та підвищувати якість обслуговування клієнтів.

Оптимізація маршрутів перевезення та мінімізація транспортних витрат є взаємопов'язаними процесами, які забезпечують ефективне управління транспортною логістикою. Їхнє впровадження дозволяє підприємству раціонально використовувати ресурси, підвищувати оперативність і надійність доставки, скорочувати витрати та формувати стійкі конкурентні переваги на ринку.

2. Своєчасність поставок і високий рівень обслуговування клієнтів є невід'ємними складовими ефективної транспортної логістики та ключовими факторами конкурентоспроможності підприємства. В умовах сучасного ринку, де швидкість реакції на замовлення і надійність постачання продукції визначають лояльність споживачів, здатність підприємства забезпечити оперативну і точну доставку стає вирішальним елементом успішної діяльності.

Своєчасність поставок передбачає ретельне планування логістичних процесів з урахуванням графіків виробництва, стану транспортної інфраструктури та потенційних ризиків, які можуть спричинити затримки, а використання сучасних інформаційних систем для моніторингу вантажів у реальному часі, автоматизованого планування маршрутів та прогнозування логістичних ризиків, дозволяє підприємству оперативно реагувати на непередбачувані обставини. Своєчасна доставка гарантує безперервність виробничого циклу, знижує витрати на зберігання та допоміжні операції, а також сприяє задоволенню потреб споживачів у швидкому і надійному отриманні продукції.

Підвищення рівня обслуговування клієнтів тісно пов'язане з якістю логістичного сервісу, воно включає своєчасну і безпечну доставку вантажів, можливість відстеження переміщення продукції, надання клієнтам актуальної інформації про стан замовлення, гнучкі умови доставки та індивідуальний підхід до потреб споживачів. Високий рівень сервісу формує позитивний імідж підприємства, підвищує довіру і лояльність клієнтів, що в результаті створює стійкі конкурентні переваги на ринку.

Комплексний підхід до забезпечення своєчасності поставок і високого рівня обслуговування, потребує інтеграції управління транспортними потоками, контро-

лю за витратами та впровадження цифрових рішень. Використання інформаційних технологій та систем автоматизації систем управління транспортом (TMS), GPS-моніторингу, електронного документообігу та інших IT-інструментів, дозволяє підприємству забезпечити прозорість операцій, своєчасність виконання замовлень та оперативне прийняття рішень у випадку непередбачуваних ситуацій, а також підвищити ефективність перевезень, отримувати аналітичні дані для подальшого стратегічного планування та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Своєчасність поставок та високий рівень сервісу виступають ключовими чинниками зміцнення конкурентоспроможності підприємства, це дозволяє забезпечити стабільність виробничих і постачальницьких процесів, підвищити задоволеність клієнтів і зміцнити репутацію на ринку, створюючи основу для стійкого розвитку та довгострокових конкурентних переваг.

Загалом транспортна логістика виступає ключовим інструментом управління матеріальними потоками, який забезпечує економію ресурсів, підвищення продуктивності і створює додаткову вартість для підприємства через покращення якості обслуговування клієнтів та оперативності виконання замовлень, формує його конкурентоспроможність, оскільки безпосередньо впливає на швидкість, надійність та вартість доставки продукції.

Ефективна організація транспортних процесів дозволяє підприємству не лише зменшити витрати на перевезення, а й підвищити рівень обслуговування клієнтів, що безпосередньо позначається на його ринкових позиціях, і стає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Оскільки організація транспортних процесів безпосередньо впливає на витрати, швидкість та надійність поставок, якість обслуговування клієнтів і стратегічний розвиток підприємства, то раціонально організована логістика дозволяє оптимізувати маршрути перевезень, забезпечити правильне завантаження транспортних засобів, обирати економічно вигідні види транспорту та застосовувати сучасні технології моніторингу. Такий підхід зменшує транспортні витрати та дає змогу пропонувати конкурентну ціну на продукцію чи послугу, що підвищує ринкову привабливість підприємства.

Своєчасна доставка продукції є критичною для задоволення потреб споживачів, тому одна із функцій транспортної логістики направлена на забезпечення контролю за виконанням графіків перевезень, прогнозування можливих затримок та оперативне реагування на непередбачувані обставини. Надійність і передбачуваність поставок зміцнюють довіру клієнтів, формують їхню лояльність і сприяють зростанню конкурентних переваг підприємства.

Транспортна логістика також безпосередньо впливає на рівень обслуговування клієнтів. Своєчасна і безпечна доставка, можливість відстеження вантажів у режимі реального часу та гнучкі умови поставки дозволяють підприємству забезпечити високий рівень сервісу, підвищують його репутацію та формують позитивний імідж серед споживачів.

Важливим елементом сучасної транспортної логістики є використання інформаційних технологій (системи управління транспортом (TMS), GPS-моніторинг, автоматизація документообігу, IoT-пристрої тощо), які дозволяють підвищити ефективність логістичних процесів, забезпечити прозорість операцій, швидше приймати управлінські рішення та адаптуватися до змін ринкового середовища. Завдяки цим факторам транспортна логістика впливає на стратегічний розвиток підприємства, а оптимізація ресурсів, зменшення витрат, підвищення продуктивності та швидка реакція на зміни попиту створюють довгострокові конкурентні переваги, дозволяють виходити на нові ринки і зменшувати ризики, пов'язані з логістичними затримками, що формує стійку позицію підприємства на ринку.

Виходячи з того, що конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю ефективно задовольняти потреби споживачів, оптимально використовувати ресурси, швидко реагувати на зміни ринку та підтримувати високий рівень якості продукції чи послуг, підвищення конкурентоспроможності потребує комплексного підходу та інтеграції основних напрямів свого управління (рис. 3).

Серед вищезазначених напрямів, оптимізація виробничих процесів і логістичних ланцюгів є базовою передумовою підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Вона передбачає формування узгодженої системи управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, що забезпечує зниження витрат, підвищення якості продукції та швидкості обслуговування клієнтів. Основним вектором тут є впровадження автоматизованих систем управління, удосконалення технологічних процесів, розвиток транспортної та складської логістики, а також ефективне управління запасами. При цьому інтеграція виробничих і логістичних стратегій дозволяє синхронізувати вироб-

Рис. 3. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ництво з попитом і підвищити ефективність ланцюгів постачання.

Важливим чинником розвитку підприємства є активне впровадження інновацій і сучасних технологій. Використання цифрових рішень у виробництві, логістиці та управлінні сприяє інтеграції бізнес-процесів і підвищенню прозорості діяльності. Застосування аналітичних платформ і технологій Big Data дозволяє прогнозувати попит і приймати обгрунтовані управлінські рішення. Окрім цього, розвиток продуктових інновацій і модернізація продукції розширюють ринкові можливості підприємства, а автоматизація процесів сприяє зниженню витрат і підвищенню загальної ефективності.

Ефективні маркетингові стратегії виступають важливим інструментом зміцнення позицій підприємства на ринку, які базуються на глибокому аналізі ринкового середовища та потреб споживачів, що дозволяє визначити перспективні напрями розвитку. Сегментація клієнтів і персоналізація пропозицій підвищують їхню привабливість, а активна комунікація та розвиток бренду сприяють формуванню довіри. Крім того, використання сучасних каналів просування і збуту забезпечує ефективне охоплення цільової аудиторії та зростання обсягів реалізації.

Підвищення якості продукції та послуг є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Воно передбачає впровадження систем управління якістю, зокрема ISO та HACCP, що забезпечують відповідність міжнародним стандартам. Важливим є контроль якості на всіх етапах виробництва від постачання сировини до реалізації готової продукції. Розвиток сервісного та післяпродажного обслуговування підвищує рівень задоволеності клієнтів, а впровадження інновацій у дизайн і функціональність продукції формує позитивний імідж підприємства.

Немаловажним напрямом у підвищенні конкурентоспроможності є адаптація підприємства до зовнішнього середовища, що забезпечує його стійкість в умовах невизначеності. Даний підхід передбачає здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринку, законодавства та економічної ситуації через гнучкість виробничих і логістичних процесів. Важливу тут роль відіграє стратегічне планування з урахуванням ризиків, а також формування резервів для мінімізації впливу негативних факторів. При цьому розвиток партнерських відносин сприятиме зміцненню позицій підприємства та розширенню можливостей співпраці.

Завершальним елементом забезпечення ефективного функціонування підприємства є фінансова стійкість та раціональне використання ресурсів, яке досягається через оптимізацію витрат і ефективне управління грошовими потоками, що підтримує платоспроможність підприємства. Так залучення інвестицій сприятиме розвитку нових напрямів діяльності, а управління ризиками та диверсифікація джерел доходів знизять залежність від зовнішніх факторів. Внаслідок чого функція контролю за використанням матеріальних і нематеріальних ресурсів забезпечить підвищення загальної результативності діяльності підприємства.

Між транспортною логістикою і конкурентними перевагами підприємства на ринку існує нерозривний зв'язок, більше того, транспортна логістика має прямий вплив на конкурентоспроможність підприємства, оскільки визначає швидкість, надійність та вартість доставки продукції. Тому з точки зору стратегічного розвитку, ефективна транспортна логістика дозволяє підприємству оптимізувати витрати, скоротити час постачання, забезпечити високу якість обслуговування клієнтів та гнучко реагувати на зміни ринкового попиту. Це створює конкурентні переваги, підвищує лояльність споживачів і сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку в довгостроковій перспективі (рис. 4).

Вплив транспортної логістики на конкурентоспроможність підприємства є стратегічним і багатогранним, оскільки вона безпосередньо формує здатність підприємства швидко, ефективно та економічно забезпечувати доставку продукції на ринок. Транспортна логістика виступає ключовим елементом ланцюга поставок, визначаючи не лише оперативну діяльність, а й довгострокові перспективи розвитку підприємства. Її вплив можна розглядати через кілька взаємопов'язаних аспектів.

По-перше, економічний аспект транспортної логістики проявляється у зменшенні витрат на перевезення та зберігання продукції. Раціональне планування маршрутів, використання оптимальних видів транспорту та контроль вантажопотоків дозволяють підприємству значно скоротити логістичні витрати, підвищити рентабельність і ефективність використання ресурсів. Це створює фінансову базу для подальших інвестицій у розвиток виробництва та розширення ринкової присутності.

По-друге, оперативний вплив пов'язаний із швидкістю реагування підприємства на потреби ринку. Ефективна транспортна логістика дозволяє скорочувати час доставки продукції, оперативно виконувати замовлення клієнтів та забезпечувати безперервність поставок, що сприяє підвищенню задоволеності споживачів і зміцнює репутацію підприємства як надійного постачальника.

По-третє, якісний аспект полягає у забезпеченні збереження продукції, стабільної якості обслуговування та своєчасності доставки. Організація логістичних процесів із використанням сучасних систем контролю та моніто-

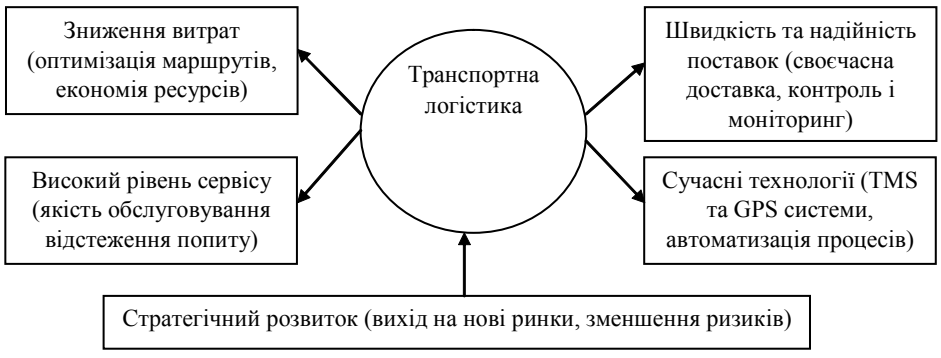


Рис. 4. Вплив транспортної логістики на конкурентоспроможність підприємства

рингу дозволяє зменшити ризик пошкодження товарів, уникати прострочень і підтримувати високі стандарти обслуговування. Надійність у постачанні формує довіру клієнтів і сприяє утриманню та розширенню ринкової частки підприємства.

Нарешті стратегічний вплив транспортної логістики проявляється у формуванні довгострокових конкурентних переваг. Вона дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, впроваджувати інноваційні технології в логістичні процеси, оптимізувати управління ланцюгами поставок і розширювати географію реалізації продукції. Це забезпечує стійкість підприємства на ринку, гнучкість у прийнятті стратегічних рішень та підвищує його здатність конкурувати на національному й міжнародному рівнях.

Отже, транспортна логістика є не лише інструментом поточного функціонування підприємства, а й важливим фактором його стратегічного розвитку. Вона визначає ефективність, надійність і гнучкість логістичних процесів, сприяє зниженню витрат, підвищенню якості обслуговування та формує довгострокову конкурентоспроможність підприємства на ринку.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підвищення конкурентоспроможності підприємства в контексті управління транспортною логістикою є багатоплановим і системним процесом, який передбачає не лише оптимізацію виробничої і логістичної складової, а й комплексне вдосконалення усіх складових діяльності підприємства. До ключових напрямів цього процесу належать підвищення ефективності виробництва та логістичних операцій, покращення якості продукції та рівня сервісного обслуговування, впровадження інноваційних технологій у виробництво та логістику, розвиток стратегічно орієнтованих маркетингових заходів, а також ефективне управління ресурсами й адаптація до змін зовнішнього середовища.

Лише інтегрований підхід до реалізації цих напрямів дозволяє підприємству не просто закріпити свої позиції на ринку, а й сформувати стійкі конкурентні переваги, підвищити фінансові показники, забезпечити гнучкість у реагуванні на ринкові зміни та створити передумови для довгострокового й стабільного розвитку. Крім того, ефективна транспортна логістика сприяє скороченню витрат, оптимізації часу доставки, підвищенню надійності постачань та поліпшенню взаємодії з клієнтами, що безпосередньо впливає на загальний рівень конкурентоспроможності підприємства.

Література:

1. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. 6th ed. London: Pearson Education, 2022.

2. Bowersox D.J., Closs D.J., Cooper M. Supply Chain Logistics Management. 4th ed. New York: McGraw-Hill, 2019.

3. Гудзь О.Є. Управління логістичними процесами підприємства. Фінанси України. 2020. № 7. С. 98—105.

4. Іванова Н.В. Цифровізація логістичних процесів підприємства. Економіка і організація управління. 2022. № 1. С. 56—62.

5. Коваленко О.В. Управління логістикою підприємства. Монографія. Запоріжжя: ЗНУ, 2019. 250 с.

6. Крикавський Є.В. Логістика та управління ланцюгами поставок. Економіка України. 2017. № 5. С. 45—55.

7. Лиса С.В. Оптимізація транспортних потоків підприємства. Економічний простір. 2021. № 165. С. 134—138.

8. Окландер М.А. Сучасні тенденції розвитку логістики підприємства. Бізнес Інформ. 2018. № 10. С. 120—125.

9. Мельник Л.Г. Економіка логістичних систем. Монографія. Суми: Університетська книга, 2018. 420 с.

10. Петренко О.П. Ефективність транспортної логістики підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. № 74. С. 89—95.

11. Романенко С.В. Транспортна логістика в системі управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 6. С. 102—107.

12. Смирнов І.Г. Роль транспортної логістики у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Економіка та держава. 2019. № 3. С. 67—71.

References:

1. Christopher, M. (2022), Logistics and Supply Chain Management, 6th ed, Pearson Education, London, UK.

2. Bowersox, D.J., Closs, D.J., and Cooper, M. (2019), Supply Chain Logistics Management, 4th ed, McGraw-Hill, New York, USA.

3. Gudz, O.E. (2020), "Management of logistics processes of the enterprise", Finansy Ukrainy, vol. 7, pp. 98—105.

4. Ivanova, N.V. (2022), "Digitalization of logistics processes of the enterprise", Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia, vol. 1, pp. 56—62.

5. Kovalenko, O.V. (2019), Upravlinnia lohistykoiu pidpryiemstva [Enterprise logistics management], ZNU, Zaporizhzhia, Ukraine.

6. Krykavsky, E.V. (2017), "Logistics and supply chain management", Ekonomika Ukrainy, vol. 5, pp. 45—55.

7. Lysa, S.V. (2021), "Optimization of transport flows of the enterprise", Ekonomichnyj prostir, vol. 165, pp. 134—138.

8. Oklander, M.A. (2018), "Modern trends in the development of enterprise logistics", Biznes Inform, vol. 10, pp. 120—125.

9. Melnyk, L.G. (2018), Ekonomika lohistychnykh system [Economics of logistics systems], Universytets'ka knyha, Sumy, Ukraine.

10. Petrenko, O.P. (2021), "Efficiency of transport logistics of the enterprise", Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, vol. 74, pp. 89—95.

11. Romanenko, S.V. (2021), "Transport logistics in the enterprise management system", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 6, pp. 102—107.

12. Smirnov, I.G. (2019), "The role of transport logistics in increasing the competitiveness of an enterprise", Ekonomika ta derzhava, vol. 3, pp. 67—71.

Отримано редакцією журналу / Received: 20.03.26
Прорецензовано / Revised: 01.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

УДК 656:005.2:330.3: 332: 338.2

А. В. Базилюк,
д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів, обліку і аудиту,
Національний транспортний університет
ORCID ID: http://orcid.org/0000-0002-4145-5613
О. С. Левіщенко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки,
Національний транспортний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-3704-5352

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.100

ОСНОВНІ ІНСТРУМЕНТИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

A. Bazyliuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance,
Accounting and Audit, National Transport University
O. Levischenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics, National Transport University

BASIC INSTRUMENTS FOR POST-WAR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT OF TRANSPORT INFRASTRUCTURE IN UKRAINE

Стаття присвячена пошуку основних інструментів, за допомогою яких публічні органи влади можуть забезпечити швидке повоєнне відновлення транспортної інфраструктури та досягти цілей соціально-економічного розвитку територій відновлення. Актуальність теми зумовлена складністю і комплексністю питання, вирішення якого перебуває у площині низки державних політик. Метою статті є формулювання концептуальної послідовності дій органів влади для забезпечення відновлення транспортної інфраструктури, окреслення відповідних основних інструментів. Методологічною основою дослідження стали критичний аналіз наукової літератури, систематизація, аналіз, порівняння, синтез, узагальнення. Було запропоновано концептуальне бачення послідовності дій органів влади у забезпеченні відновлення транспортної інфраструктури. Доведена потреба комплексного відновлення транспортної інфраструктури з одночасним відновленням постраждалих територій, необхідність врахування економічних інтересів бізнесу, населення, органів влади щодо забезпечення міжрегіональних економічних зв'язків, створення передумов стабільного соціально-економічного зростання. Запропоновано комплекс основних інструментів, ефективне використання яких дозволить досягти збалансованого розвитку територій через обгрунтоване планування транспортної інфраструктури, використання можливостей активізації приватних інвестицій через публічно-приватне партнерство, зокрема концесії, створення сприятливого інвестиційного середовища через пільгове оподаткування та використання фінансових стимулів для заохочення приватних інвестицій у проекти транспортної інфраструктури на територіях відновлення.

This article is devoted to identifying the key instruments through which public authorities can ensure the rapid post-war reconstruction of transport infrastructure, thereby facilitating the achievement of socio-economic development goals in the areas undergoing reconstruction. The relevance of the topic stems from the complexity and multifaceted nature of the issue, the resolution of which lies within the scope of a range of government policies. The aim of the article is to formulate a conceptual sequence of actions for public authorities in ensuring the restoration of transport infrastructure, as well as to outline a set of relevant key instruments. The methodological basis of the study comprised a critical analysis of the scientific literature, systematisation, analysis, comparison, synthesis and generalisation. The sources of information included works by domestic and foreign scholars published in specialist Ukrainian academic journals, as well as works by foreign scholars available in the Scopus scientometric database. As a result of the study, a conceptual framework for the sequence of actions by public authorities in ensuring the restoration of transport infrastructure was proposed. The need for comprehensive restoration of transport infrastructure alongside the rehabilitation of affected territories has been demonstrated, as has the necessity of taking into account the economic interests of business, the population and government bodies in order to ensure interregional economic ties and create the conditions for stable socio-economic growth. A set of key instruments was proposed, the effective use of which will enable balanced territorial development through sound transport infrastructure planning, the utilisation of opportunities to stimulate private investment through public-private partnerships, in particular concessions, and the creation of a favourable investment environment through preferential taxation and the use of financial incentives to encourage private investment in transport infrastructure projects in areas undergoing reconstruction.

Ключові слова: інфраструктура, ризики, публічно-приватне партнерство, економічні інтереси, стейкхолдери, концесія, регіональний розвиток, державні гарантії.

Key words: infrastructure, risks, public-private partnership, economic interests, stakeholders, concession, regional development, state guarantees.

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

Природнім для будь якого явища є його початок і закінчення. Це стосується як природних, так й суспільно-політичних явищ, зокрема війн. Величезні людські втрати, яких зазнав український народ від російської агресії проти України, нажаль, ніколи не відновляться. Зруйновані міста та знищені села, величезні площі земель, що потребують робіт з розмінування — це територія, яка буде потребувати всебічного відновлення: фізичного (створення об'єктів житлової, комунальної транспортної, медичної, освітньої інфраструктури), ресурсного (забезпечення умов для приїзду робочої сили), соціально-економічного (відновлення публічної влади, підтримка і стимулювання бізнесу), екологічне (розмінування, очищення грунтів та вод від токсичних речовин тощо).

Одним з вирішальних напрямків відбудови економіки країни є транспортна інфраструктура. Саме вона забезпечує регіональне та міжрегіональне сполучення для перевезень вантажів та пасажирів, активізації бізнесу, мобільність населення, відіграє вирішальне значення для національної безпеки країни. Вже сьогодні практики і науковці замислюються над можливими інструментами, що можуть бути застосовані під час відновлення транспортної інфраструктури. Доцільним є вивчення практичного досвіду зарубіжних країн, які вже проходили шлях відновлення економіки, а також наукові опрацювання вітчизняних та зарубіжних вчених у даному напрямку. Зокрема, інтерес стосується принципових підходів до формування програми повоєнного відновлення, критеріїв відбору проектів для формування таких програм відновлення, можливостей використання публічно-приватного партнерства для активізації інвестицій у галузь, співпраці між різними рівнями публічної влади тощо. Вивчення такого досвіду є необхідним для забезпечення швидкого відновлення та ефек-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

тивного розвитку транспортної інфраструктури України у повоєнний час. Саме транспортна інфраструктура сприятиме гармонійному відновленню та сталому розвитку регіональної економіки та економіки країни у цілому.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців представлені різні аспекти як розвитку та функціонування транспортної інфраструктури, так і її повоєнного відновлення. Зокрема, досліджуються: значення транспортної інфраструктури для розвитку економіки країни та соціально-економічного добробуту її населення, питання ефективного функціонування та пошук рішень щодо вирішення проблеми повоєнного відновлення зруйнованих об'єктів транспортної інфраструктури. Формування умов, напрямків розвитку та ефективності функціонування транспорту і транспортної інфраструктури у цілому, насамперед, залежать від ефективності державної транспортної політики країни [2, 6]. Зваженість та обгрунтованість державної транспортної політики безпосередньо впливає на стійкий розвиток транспортної інфраструктури, яка є ключовою складовою досягнення національних та глобальних цілей сталого розвитку, визначальною передумовою соціальної стабільності у суспільстві, підвищення якості життя населення, економічного зростання, створення безбар'єрного середовища [9, 16].

Науковцями розглядаються й способи активізації приватних інвестицій у розвиток транспортної інфраструктури, що забезпечується через застосування різних форм публічно-приватного партнерства [7, 15, 17]. Успішність реалізації проектів відновлення об'єктів транспортної інфраструктури, зокрема на засадах публічно-приватного партнерства, залежить від злагодженості взаємодії рівнів публічної влади, бізнесу, місцевих територіальних громад. Тому, під час їх обгрунтування, є необхідним врахування узгодженості економічних інтересів та ефективності для усіх стейкхолдерів: територіальної громади, інвесторів (бізнес-структур, приватних осіб), будівельних організацій, користувачів [8, 11].

Цікаві результати досліджень [1] свідчать, що не існує якоїсь однієї, придатної для будь якої країни моделі повоєнного відновлення транспортної інфраструктури. Науковцями вивчався досвід Руанди, Афганістану, Палестини та Іраку. Кожна з цих країн мають різні культуру, менталітет, звичаї, ресурсне забезпечення, рівень економічного та соціального розвитку, внутрішню та зовнішню державну політику. Дії, які забезпечили успіх в одній країні, були безрезультатними в інших. Це означає, що кожна країна повинна будувати свій шлях відновлення індивідуально, спираючись на наявні базові ресурси, ступінь руйнувань, міжрегіональні економічні зв'язки, вплив чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, своє бачення майбутнього, цілей та стратегію розвитку.

На нашу думку, під час розроблення програми відновлення транспортної інфраструктури потрібно враховувати вектори, означені Національною транспортною стратегією України на період до 2030 року [14], забезпечити формування сприятливого інвестиційного середовища, встановлення чітких критеріїв прийнятності очікуваних результатів проектів з точки зору досягнення Цілей Сталого Розвитку, вдосконалення структури джерел фінансування програми відновлення об'єктів транспортної інфраструктури. Зазначені питання перебувають у центрі уваги низки вітчизняних науковців [3, 4, 10]. Як бачимо, наразі проводиться багато досліджень, присвячених питанням відновлення та забезпечення ефективності транспортної інфраструктури України у повоєнний період. Однак дослідження щодо визначення системи основних інструментів, які, в умовах ресурсної обмеженості країни, дозволять швидко і успішно забезпечити повоєнне відновлення транспортної інфраструктури, наразі відсутні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Ціль даного дослідження полягає у формулюванні концептуальної послідовності дій органів влади у забезпеченні відновлення транспортної інфраструктури, а також окреслення комплексу відповідних основних інструментів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для швидкого повоєнного відновлення транспортної інфраструктури вирішальне значення має державна регіональна та інфраструктурна політики.

Відповідно до Закону України "Про засади державної регіональної політики" відновлення регіонів і територій, що постраждали внаслідок збройної агресії проти України, являє собою комплекс першочергових організаційних, фінансових та інших заходів, що спрямовуються на прискорене відновлення об'єктів критичної інфраструктури, соціальної інфраструктури, об'єктів житлового та громадського призначення до стану, що дозволяє забезпечити повернення в регіон внутрішньо переміщених осіб та біженців, створення сприятливих умов для діяльності всіх суб'єктів господарювання [12].

Транспортна інфраструктура належить до об'єктів критичної інфраструктури [13]. Під час воєнних дій вона сприяє виконанню завдань з оборони, забезпечує військову логістику та евакуацію цивільного населення і поранених військових. У мирні часи розвиненість транспортної інфраструктури, її відповідність потребам господарства, перспективним планам розвитку міст і селищ створює передумови для стійкого функціонування регіонів, міжрегіональних та міжсекторальних зв'язків, сприяє зростанню ділової активності, транспортній доступності та мобільності населення, покращення соціально-економічного стану та безпеки як в регіонах, так й країні у цілому.

Для реалізації регіональної політики держава розробляє регіональні програми розвитку — відповідні комплекси взаємопов'язаних завдань та заходів довготривалого характеру, спрямованих на досягнення визначених регіональною стратегією розвитку цілей,

що є невід'ємною частиною плану заходів з реалізації регіональної стратегії розвитку та реалізується через проекти регіонального розвитку, об'єднані спільною метою.

Базовими документами, необхідними для відновлення та розвитку постраждалих від збройної агресії проти України територій, є план відновлення та розвитку регіонів і плани відновлення та розвитку територіальних громад. Територіями відновлення є мікрорегіони, територіальні громади, на території яких відбувалися бойові дії та/або які були тимчасово окуповані, та/або території яких зазнали руйнувань об'єктів критичної інфраструктури, соціальної інфраструктури, об'єктів житлового фонду внаслідок ведення бойових дій, а також які характеризуються різким погіршенням рівня соціально-економічного розвитку та значним переміщенням населення до інших регіонів та/або інших держав [12].

Розроблення плану відновлення та розвитку регіонів здійснюється з врахуванням наявного потенціалу та перспективної спеціалізації територій.

До плану відновлення та розвитку регіонів включаються регіональні плани відновлення та розвитку, а також окремі заходи і проекти регіонального розвитку та/або проекти місцевого розвитку територіальних громад. План відновлення та розвитку регіонів затверджується Кабінетом Міністрів України. План відновлення та розвитку територіальної громади розробляється та затверджується відповідною сільською, селищною, міською радою.

Успішність реалізації регіональної політики, зокрема щодо територій відновлення, залежить від узгодженості плану дій з економічними інтересами стейкхолдерів — фізичних та юридичних осіб, територіальних громад, що залучені до реалізації державної регіональної політики, можуть впливати на неї та (або) на яких можуть вплинути її результати. Це означає, що розроблення програм відновлення об'єктів транспортної інфраструктури повинно "вбудовуватися" в програми регіонального розвитку, враховувати соціально-економічні потреби регіону та його зв'язки з іншими регіонами.

Відновлення таких господарських зв'язків потребує першочергової відбудови транспортної інфраструктури. На залізничному транспорті — це мережі колій, станцій, вузлів, вагонного господарства; в автомобільно-дорожньому комплексі — мережі автомобільних доріг, автомагістралей, вулиць міст і сіл, мережі автобусних станцій і зупинок, рухомого склад для перевезення пасажирів та вантажів; у міському транспорті — просторового розміщення вулиць, шляхів для руху автомобільного, наземного і підземного електричного транспорту, рухомого складу суспільного транспорту; в авіаційному транспорті — аеропортів та мережі авіаційних сполучень, вантажних і пасажирських літаків; на морському та річковому транспортні -морських та річкових портів, суднохідних каналів, морського та річкового транспорту; у сфері логістики та ремонтного забезпечення рухомого складу -просторового розміщення вантажних терміналів, складів, ремонтних заводів.

Важливе значення для вирішення завдань розвитку регіонів має робоча сила. З цією метою потрібна тісна співпраця закладів освіти з бізнесом, підготовка фахівців з компетентностями, які потрібні в даний конкретний момент для вирішення конкретних завдань.

Іншим важливим рушієм відновлення транспортної інфраструктури є інвестиції у дослідження, розробки та нові технології. За допомогою податкових пільг та інших фінансових стимулів уряд може забезпечити прихід приватних інвестицій й в державні дослідницькі програми [5].

Відновлення або нове будівництво об'єктів транспортної інфраструктури передбачає реалізацію капіталомістких і тривалих проектів, що потребують стабільних джерел фінансування. В умовах обмеженості централізованих фінансових ресурсів доцільним є створення передумов приходу у такі проекти приватних інвесторів на засадах публічно-приватного партнерства. Це потребує від держави не тільки передачі зобов'язань щодо фінансування, будівництва, експлуатації об'єктів транспортної інфраструктури, а й прав та повноважень щодо формування складу проектної компанії, вибору найбільш відповідних технологій будівництва, вибору постачальників матеріальних ресурсів та виконавців робіт. Держава залишає за собою контроль відповідності створеного (поновленого) об'єкта будівельним стандартам і нормам, дотримання рівнів екологічної безпеки, шуму та викидів забруднюючих речовин у середовище, якість транспортних послуг, що надаються користувачам.

Політика відновлення транспортної інфраструктури повинна вбудовуватися в державну регіональну політику, відповідати цілям і завданням розвитку регіону та місцевих територіальних громад.

На наш погляд, повоєнне відновлення транспортної інфраструктури в рамках регіональної політики відновлення територій повинно передбачати наступний концептуальний перелік дій:

1. Врахування спеціалізації регіону, надання переваги галузям господарства, які використовують найкращі місцеві умови (ресурси, географію, традиції) для виробництва продукції, що перевищує власні потреби.

2. Врахування міжрегіональної кооперації регіону.

3. Попередня оцінка очікуваних транспортних потоків: напрямків руху, обсягів та видів вантажів.

4. Визначення видів транспорту, що відповідають спеціалізації району та видам вантажів, доцільних місць створення мультимодальних транспортних вузлів.

5. Виокремлення ключових гілок мультимодальних транспортних вузлів як пріоритетних у плані відновлення (нового будівництва).

6. Узгодження з місцевими територіальним громадами видів та фізичних шляхів прокладання мереж транспортної інфраструктури.

7. Проведення геодезичних та геологічних робіт, інженерно-гідрометеорологічних вишукувань щодо фізичних шляхів прокладання мереж транспортної інфраструктури.

8. Вивчення потреб місцевих територіальних громад у створенні (відновленні) об'єктів соціальної інфраструктури, що будуть знаходитися в місцях проходження

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

мереж транспортної інфраструктури (житлових масивів, шкіл, лікарень, магазинів тощо).

9. Урбаністичне планування з урахуванням забезпечення безбар'єрного середовища для міст територій відновлення.

10. Дослідження на території відновлення існуючого стану фізичного руйнування транспортної та соціальної інфраструктури (житла, лікарень, шкіл, дитячих садочків, житла тощо).

11. Вивчення територіальної близькості знаходження зруйнованих об'єктів транспортної інфраструктури до запланованих місць проходження мереж транспортної інфраструктури. У випадку віддаленості об'єкта від запланованого місця розташування соціальної інфраструктури, відсутності функціонального сполучення із запланованою мережею транспортної інфраструктури, такий об'єкт може бути відхилений і виключений з наступних планів відновлення транспортної інфраструктури регіону як неперспективний.

12. Встановлення критеріїв пріоритетності реалізації проектів соціально-економічного розвитку регіонів та об'єктів транспортної інфраструктури. Критерії пріоритетності повинні обиратися з урахуванням задоволення інтересів стейкхолдерів, досягнення Цілей сталого розвитку, дотримання Плану відновлення України, Стандартів ЄС, Національної транспортної стратегії, планів повоєнного відновлення конкретних територій.

13. Обчислення вартості реалізації програми відновлення регіону та об'єктів транспортної інфраструктури.

14. Пошук можливих джерел фінансування програм повоєнного відновлення регіону Такими джерелами можуть бути: кошти Державного бюджету України, зокрема державного фонду регіонального розвитку; кошти місцевих бюджетів; кошти, що надходять до державного бюджету в рамках програм допомоги і грантів Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ; кошти міжнародних організацій; кошти з інших джерел, не заборонених законодавством. Це ж стосується й програм відновлення об'єктів транспортної інфраструктури. В той же час, як свідчить світова практика, найбільш поширеним способом залучення інвестицій у суспільно важливі проекти є впровадження механізму публічно-приватного партнерства, зокрема — концесій.

15. Вивчення можливості органів влади місцевих територіальних громад долучитися до співфінансування проектів розвитку регіону та об'єктів транспортної інфраструктури.

16. Вивчення можливості використання механізму публічно-приватного партнерства у реалізації проектів відновлення транспортної інфраструктури (врахування інтересів потенційних учасників проектної компанії, державних та регіональних органів публічної влади, місцевого населення, бізнесу, екологів, можливості їх узгодження).

17. Створення механізму державних гарантій для зниження рівня ризиків проекту та учасників публічно-приватного партнерства.

18. Створення привабливих інвестиційних умов для приходу приватних інвестицій у проекти відновлення транспортної інфраструктури шляхом надання податкових пільг, доступу до ведення бізнесу на прилеглих до об'єктів транспортної інфраструктури ділянках тощо.

19. Створення державними та регіональними органами публічної влади умов заохочення активізації приватних інвестицій у конкретні проекти відновлення об'єктів транспортної інфраструктури.

20. Забезпечення публічної інформаційної відкритості та прозорого конкурсу серед приватного бізнесу на участь у проекті відновлення об'єкта транспортної інфраструктури. Формулювання органами влади кваліфікаційних умов до учасників конкурсу, що зменшать ризик невиконання проекту або його виконання на неякісному рівні.

21. Забезпечення доступності об'єкта транспортної інфраструктури, транспортних послуг вразливим групам користувачів. З цією метою можуть використовуватися схема виплат за доступність або компенсації компанії публічно-приватного партнерства.

22. Контроль з боку публічного органу влади (концесієдавця) за виконанням проекту відновлення (нового будівництва) об'єкту транспортної інфраструктури з точку зору відповідності умовам концесійного договору, якості послуг, що надаються суспільству, безпечності для оточуючого середовища, забезпечення інклюзивності та безбарєрного простору, доступності до послуг для вразливих верст населення.

До основних інструментів, що створюють передумови успішного повоєнного відновлення транспортної інфраструктури, зокрема на територіях відновлення, належать:

1) державна регіональна політика;

2) державна політика у сфері критичної інфраструктури;

3) План відновлення України;

4) Національна транспортна стратегія;

5) законодавство у сфері публічно-приватного партнерства та концесій;

6) Податковий кодекс та запровадження податкових пільг для публічно-приватних партнерств, що реалізують суспільно важливі проекти на територіях відновлення;

7) державна політика фінансування дорожнього господарства (порядок формування та використання коштів Дорожнього фонду).

Саме ці інструменти є базовими у наведеному вище порядку дій для розроблення програми та плану повоєнного відновлення транспортної інфраструктури.

Комплексне використання зазначених інструментів, зокрема в частині податкового заохочення інвесторів, їх фінансового стимулювання, захисту економічних інтересів усіх учасників проектів відновлення об'єктів транспортної інфраструктури, виконання вимог досягнення Цілей сталого розвитку, дозволить вирішити низку взаємопов'язаних завдань. Одночасне взаємоузгоджене відновлення транспортної та соціальної інфраструктури забезпечує збалансований економічний розвиток регіонів, соціально-еко-

номічне зростання та зміцнення місцевих територіальних громад через зростання ділової активності та створення робочих місць, доступність об'єктів соціальної інфраструктури, створення доступного безбар'єрного середовища та забезпечення мобільності населення.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У наведеному дослідженні представлено концептуальні кроки щодо дій з відновлення об'єктів транспортно інфраструктури. Успішність повоєнного відновлення транспортної інфраструктури лежить у площині комплексного застосування таких інструментів, як державна регіональна політика, державна політика у сфері критичної інфраструктури, державна політика фінансування дорожнього господарства, і спирається на План відновлення України, Національну транспортну стратегію, законодавство у сфері публічно-приватного партнерства та концесій, запровадження податкових пільг або інших заохочень для інвесторів капіталомістких транспортних інфраструктурних проектів на територіях відновлення. Інтерес для подальших досліджень становить питання обгрунтування доцільності (недоцільності) використання публічно-приватного партнерства для реалізації інфраструктурних транспортних проектів з урахуванням ступеня руйнування, зазнаного територією відновлення.

Література:

1. Alayasa J. Y., Nemec J. Rebuilding countries in a war and post-war context: Reconstruction models and their impacts. Politics and Governance, 2025, 13. Art. 9879. DOI:https://doi.org/10.17645/pag.9879

2. Bondar N., Strojny J. Efficiency of transport policies in EU countries. Transport problems. 2025, 20(2), 197-209. DOI: 10.20858/tp.2025.20.2.16

3. Chechel, A., Zharova, L., Sleziak M. Public Administration for Sustainable Development: Mechanisms and Strategies of State and Regional Administration in the Conditions of War and Reconstruction of Ukraine: Monograph. Kyiv; Bielsko-Biala (Poland): University of Economics and Humanities, 2025. 285 p.

4. Strojny J., Bondar N., Umantsiv V., Sagaidak I., & Sukmaniuk V. (2024, November). Information Support for the Program of Post-war Restoration of Transport Infrastructure Facilities. In International Scientific Conference Intelligent Transport Systems: Ecology, Safety, Quality, Comfort. Cham: Springer Nature Switzerland, 2024, pp. 402—413. https://doi.org/10.1007/978-3-031-87379-9_37

5. Yarmolenko V. International experience in post-war economic recovery. Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород: Видавничий дім "Гельветика", 2024, (52), 203—211. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-52-32

6. Бондар Н. М., Сукманюк В. М. Детермінанти успішності інвестицій інфраструктурних проєктів на засадах публічно-приватного партнерства в транспортній сфері. Scientific notes of Lviv University of Business and Law, 2025, (46), 24—31. https: //doi.org/10.5281/zenodo.17158397

7. Дробот І.О. Механізм державно-приватного партнерства у сфері транспортної інфраструктури України. Ефективність державного управління. 2019. 4, 98—109. https://doi.org/10.33990/2070-4011.61.2019.198503

8. Крутова А. С., Тарасова Т. О., Кащена Н. Б. Проекти державно-приватного партнерства: реалізація та аналіз ефективності. Економічний простір, 2019, (141), 158-171. DOI 10.30838/ P.ES.2224.100119.158.354

9. Кудрявцев В. Я. Фактори сталого розвитку транспортної інфраструктури. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва, 2022, (29), 32—46. DOI: https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2022.29.32

10. Лук'яненко І. Г., Мар'янович М. Е. Роль державно-приватного партнерства в розбудові критичної інфраструктури для досягнення Цілей талого розвитку в Україні. Бізнес-Інформ, 2020, 1, 291—297. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-291-297.

11. Петрова І. П. Реалізація інвестиційних проєктів на засадах партнерства влади, бізнесу та суспільства в Україні: сучасні тенденції та прогнозування розвитку. Економічний вісник Донбасу, 2024, (1—2), 178—189.

12. Про засади державної регіональної політики. Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII (з подальшими змінами і доповненнями) https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text

13. Про критичну інфраструктуру. Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX (з подальшими змінами і доповненнями) https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text

14. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025—2027 роках. Постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2024 № 1550. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-%D0%BF#Text.

15. Сукманюк В. Публічно-приватне партнерство як інструмент розвитку транспортної інфраструктури. Академічні візії, 2025, (47). DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17187128

16. Устименко А. В. Стійкий розвиток транспортної інфраструктури в контексті забезпечення досягнення цілей сталого розвитку України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право, 2024, 3 (85), 156—161. DOI:10.24144/2307-3322.2024.-85.3.24

17. Шпакова Г., Шпаков А., Іванова Т. (2024). Інноваційні підходи та перспективи державно— приватного партнерства для відновлення інфраструктури в Україні. Просторовий розвиток, 2024, (8), 542—556. https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.8.542-556

References:

1. Alayasa, J. Y. and Nemec, J. (2025), "Rebuilding countries in a war and post-war context: Reconstruction models and their impacts", Politics and Governance, Vol. 13, Article 9879. DOI:https://doi.org/10.17645/pag.9879

2. Bondar, N. and Strojny, J. (2025), "Efficiency of transport policies in EU countries", TRANSPORT

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

PROBLEMS, Vol. 20, no.2, pp. 197— 209. DOI: 10.20858/tp.2025.20.2.16

3. Chechel, A., Zharova, L. and Sleziak M. (2025), Public Administration for Sustainable Development: Mechanisms and Strategies of State and Regional Administration in the Conditions of War and Reconstruction of Ukraine, University of Economics and Humanities, Kyiv; Bielsko-Biala (Poland):

4. Strojny, J., Bondar, N., Umantsiv, V., Sagaidak, I., & Sukmaniuk, V. (2024), "Information Support for the Program of Post-war Restoration of Transport Infrastructure Facilities", International Scientific Conference Intelligent Transport Systems: Ecology, Safety, Quality, Comfort, Springer Nature, Cham, Switzerland. (pp. 402—413). https://doi.org/10.1007/978-3-031-87379-9_37

5. Yarmolenko, V. (2024), "International experience in post-war economic recovery", Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu: seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo. Uzhhorod: Vydavnychyi dim "Helvetyka", vol. 52, pp. 203—211. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-52-32

6. Bondar, N. M. and Sukmaniuk, V. M. (2025), "Factors influencing the success of infrastructure projects under public-private partnerships in the transport sector", Scientific notes of Lviv University of Business and Law, vol.46, pp. 24—31. https: //doi.org/10.5281/zenodo.17158397

7. Drobot, I.O. (2019), "The public-private partnership framework in Ukraine's transport infrastructure sector", Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia. Vol. 4, pp.98—109. https://doi.org/10.33990/2070-4011.-61.2019.198503

8. Krutova, A. S., Tarasova, T. O. and Kashchena, N. B. (2019), "Public-private partnership projects: implementation and performance analysis", Ekonomichnyi prostir, vol. 141, pp. 158—171. DOI 10.30838/ P.ES.2224.-100119.158.354

9. Kudriavtsev, V. Ya. (2022), "Factors in the sustainable development of transport infrastructure", Problemy i perspektyvy rozvytku pidpryiemnytstva, vol. 29, pp. 32—46. DOI: https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.-2022.29.32

10. Lukianenko, I. H. and Marianovych, M. E. (2020), "The role of public-private partnerships in developing critical infrastructure to achieve the Sustainable Development Goals in Ukraine", Biznes-Inform, vol. 1, pp. 291—297. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-291-297.

11. Petrova, I. P. (2024), "Implementation of investment projects based on partnership between government, business and society in Ukraine: current trends and development forecasts", Ekonomichnyi visnyk Donbasu, vol. (1—2), pp.178—189.

12. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "On the principles of state regional policy", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text (Accessed 24 January 2026)

13. The Verkhovna Rada of Ukraine (2021), The Law of Ukraine "About critical infrastructure", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text (Accessed 25 January 2026)

14. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "About the approval of Ukraine's National Transport Strategy for the period up to 2030 and the adoption of an operational plan for its implementation in 2025-2027", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-%D0%BF#Text. (Accessed 25 January 2026)

15. Sukmaniuk, V. (2025), "Public-private partnerships as a tool for transport infrastructure development", Akademichni vizii, vol. 47. DOI: https://doi.org/10.-5281/zenodo.17187128

16. Ustymenko, A. V. (2024), "Sustainable development of transport infrastructure in the context of ensuring the achievement of Ukraine's Sustainable Development Goals", Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Pravo, vol. 3 (85), pp. 156—161. DOI:10.24144/2307-3322.2024.85.3.24

17. Shpakova, H., Shpakov, A., & Ivanova, T. (2024), "Innovative approaches and prospects for public-private partnerships in infrastructure reconstruction in Ukraine", Prostorovyi rozvytok, vol. 8, pp. 542—556. https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.8.542-556

Отримано редакцією журналу / Received: 22.03.26
Прорецензовано / Revised: 01.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

УДК 658.14:69.002:620.9

Н. В. Трусова,
д. е. н., професор, професор кафедри фінансів, обліку та оподаткування,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-9773-4534
О. А. Юрченко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8447-6510
Н. В. Приймак,
к. е. н., доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0206-2577

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.107

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ ІЗ ВИРОБНИЦТВА БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ

N. Trusova,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Finance, Accounting and Taxation, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
O. Yurchenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of International Economics, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
N. Pryimak,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business, PJSC "Interregional Academy of Personnel Management"

MANAGEMENT OF FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES IN THE PRODUCTION OF BUILDING MATERIALS

У статті розкрито теоретико-методичні засади та практичні аспекти управління фінансово-економічною безпекою підприємств з виробництва будівельних матеріалів з урахуванням галузевої специфіки їх функціонування. Обгрунтовано сутність фінансово-економічної безпеки як інтегрованої системи, що поєднує фінансові, виробничі, ресурсні та управлінські компоненти і спрямована на забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах нестабільного середовища. Визначено основні складові фінансово-економічної безпеки підприємства та систематизовані ключові галузеві ризики, зокрема ринкові, цінові, енергетичні, ресурсні, фінансові, інвестиційні, регуляторні, логістичні та кадрові, а також проаналізовано їх вплив на фінансову стійкість та ефективність діяльності підприємств. Розроблений комплекс практичних підходів щодо удосконалення системи управління фінансово-економічною безпекою підприємств, який включає ризик-орієнтований, фінансовий, ресурсно— енергетичний, інвестиційно-інноваційний, збутовий та управлінський підходи. Запропонована концептуальну модель управління фінансово— економічною безпекою підприємств із виробництва будівельними матеріалами, що інтегрує підходи, інструменти та результати їх реалізації.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

The article examines the theoretical and methodological foundations and practical aspects of managing the financial and economic security of building materials manufacturing enterprises, taking into account industry-specific characteristics and the impact of a volatile external environment. The relevance of the study is determined by the need to ensure the sustainable development of enterprises under conditions of economic instability, resource constraints, and increasing competitive pressures.

Financial and economic security is defined as an integrated system that combines financial, production, resource, and managerial components aimed at ensuring stability, adaptability, and long-term development of enterprises. The study emphasizes the systemic nature of financial and economic security and the interconnection of its elements within a unified management framework.

The key components of financial and economic security are identified, including financial, production, investment, resource and raw material, energy, market, personnel, and information components. Their functional roles and influence on enterprise performance are analyzed. The research also systematizes the main industry-specific risks, such as market, price, energy, resource, financial, investment, regulatory, logistical, and personnel risks, and evaluates their impact on financial stability and operational efficiency.

A set of practical approaches to improving the management system of financial and economic security is proposed, including risk-oriented, financial, resource and energy, investment and innovation, marketing, and managerial approaches. A conceptual model is developed that integrates components, risks, management tools, and expected results into a comprehensive system.

Special attention is paid to the use of modern management instruments, including key performance indicators (KPIs), financial analysis, risk management, budgeting, controlling, and digital analytical platforms. Their integrated application contributes to improving management efficiency, reducing risks, ensuring business continuity, and strengthening the competitiveness of enterprises.

Ключові слова: фінансово-економічна безпека, підприємство, будівельні матеріали, ризики, управління, ризик-менеджмент, контролінг, ефективність, фінансова стійкість, антикризове управління.

Key words: financial and economic security, enterprise, building materials, risks, management, risk management, controlling, efficiency, financial stability, crisis management.

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

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем невизначеності, посиленням конкурентного тиску та зростанням впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків на діяльність підприємств. Особливої актуальності набуває проблема забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств із виробництва будівельних матеріалів, які функціонують в умовах нестабільного попиту, коливання цін на енергоресурси, логістичних ускладнень, тощо.

Будівельна індустрія традиційно є однією з ключових складових економічної системи держави, оскільки формує базу для розвитку інфраструктури, житлового будівництва та промислового сектору. Водночас підприємства з виробництва будівельних матеріалів характеризуються високою матеріало— та енергоємністю, значною капіталомісткістю виробництва, тривалими виробничими циклами та суттєвою залежністю від імпортної сировини й енергоресурсів. Це обумовлює підвищену вразливість таких підприємств до фінансових ризиків, інфляційних процесів, валютних коливань та порушення ланцюгів постачання.

Додатковим фактором впливу є трансформаційні процеси, пов'язані з цифровізацією, зміною підходів до управління витратами, екологічними вимогами та необхідністю підвищення енергоефективності виробництва. У таких умовах ефективне управління фінансово-економічною безпекою виступає не лише інструментом захисту підприємства від загроз, але й важливою передумовою забезпечення його стійкого розвитку та конкурентоспроможності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Огляд наукових публікацій свідчить, що дослідження фінансово-економічної безпеки підприємств еволюціонують від уточнення теоретичної сутності цієї категорії до розроблення прикладних підходів управління в умовах невизначеності. У працях Н. Краснокутської і Г. Коптєвої [7], О. Рожка і Є Нестерова [11], а також у монографіях С. Мельника [9] та Н. Правдюк [10], фінансова безпека трактується як комплексна характеристика, що поєднує захищеність фінансових інтересів, здатність протидіяти загрозам і забезпечувати сталий розвиток. Методичний аспект розкрито у роботах Н. Іщенко [6], О. Кременя [8], В. Халіної [13], де систематизовано підходи до оцінювання рівня безпеки (інди-

каторні, ресурсно-функціональні, бальні методи), що формують аналітичне підгрунтя для її кількісної діагностики.

Водночас новітні дослідження (Л. Мельник і С.Трофімчук [1]; Н. Петруха [2], Л. Сорокіна [3], Ю. Жукова [5] та О. Юрченко [14]) акцентують увагу на прикладних аспектах забезпечення безпеки з урахуванням сучасних викликів, зокрема: воєнних ризиків, динаміки ринку праці, енергетичної нестабільності та післявоєнного відновлення.

Разом із тим, попри наявні напрацювання, недостатньо розробленими залишаються прикладні інструменти управління фінансово-економічною безпекою підприємств будівельної галузі, зокрема системи моніторингу, раннього попередження загроз і галузеві показники ефективності, що визначає актуальність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є обгрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління фінансово-економічною безпекою підприємств із виробництва будівельних матеріалів. Відповідно до поставленої мети дослідження, логіка наукового пошуку передбачає поетапне вирішення низки взаємопов'язаних завдань, спрямованих на поглиблення теоретичних положень та формування прикладних аспектів управління фінансово-економічною безпекою підприємств галузі. З огляду на це, у межах дослідження доцільно зосередити увагу на таких завданнях: дослідити сутність та структурні складові фінансово-економічної безпеки підприємств із виробництва будівельних матеріалів, а також визначити ключові галузеві ризики та загрози їх діяльності; розробити практичні підходи та інструменти удосконалення системи управління фінансово-економічною безпекою підприємств галузі з урахуванням специфіки їх виробничо-господарської діяльності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фінансово-економічна безпека підприємства з виробництва будівельних матеріалів є складною багатоаспектною категорією, що відображає стан захищеності його фінансових ресурсів, економічних інтересів та виробничого потенціалу від впливу внутрішніх і зовнішніх загроз, а також здатність забезпечувати стабільне функціонування і довгостроковий розвиток в умовах мінливого ринкового середовища. У галузевому контексті вона набуває особливої специфіки, що зумовлена високою капіталомісткістю виробництва, залежністю від сировинних ресурсів, енергоємністю процесів та циклічністю попиту на будівельну продукцію.

Сутність фінансово-економічної безпеки полягає не лише у мінімізації ризиків і запобіганні втратам, а й у формуванні адаптивної системи управління ресурсами, яка забезпечує фінансову стійкість, платоспроможність, ефективність використання активів та здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Для підприємств з виробництва будівельних матеріалів важливим є також забезпечення безперервності виробничого процесу, оптимізація витрат на енергоресурси та управління дебіторсько-кредиторською заборгованістю, що безпосередньо впливає на рівень їх безпеки.

Структурно фінансово-економічна безпека підприємства формується як сукупність взаємопов'язаних елементів, кожен з яких виконує окрему функцію у забезпеченні стабільності діяльності (табл. 1).

Таблиця 1. Складові елементи фінансово-економічної безпеки підприємств будівельної галузі

Складові елементи	Характеристика
Фінансова безпека	характеризує рівень ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, достатність власного капіталу та ефективність управління грошовими потоками;
Економічна безпека виробництва	охоплює ефективність використання ресурсів, рівень собівартості продукції, технологічну надійність та безперервність виробничих процесів;
Інвестиційна безпека	пов’язана із здатністю підприємства залучати та ефективно використовувати інвестиційні ресурси для модернізації виробництва та впровадження інновацій;
Ресурсно-сировинна безпека	відображає стабільність постачання сировини, диверсифікацію постачальників та залежність від імпортних ресурсів;
Енергетична безпека	визначається рівнем енергоефективності, стабільністю енергопостачання та витратами на енергоресурси;
Збутова безпека	характеризує стабільність попиту, конкурентоспроможність продукції та позиції підприємства на ринку будівельних матеріалів;
Кадрова безпека	відображає наявність кваліфікованого персоналу, рівень його професійної компетентності та ефективність управління трудовими ресурсами;
Інформаційна безпека	передбачає захист інформаційних ресурсів, достовірність управлінської інформації та використання сучасних цифрових технологій.

Джерело: [12].

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Таким чином, фінансово-економічна безпека підприємств з виробництва будівельних матеріалів є інтегрованою системою, яка поєднує фінансові, виробничі, ресурсні та управлінські компоненти, а її ефективність визначається здатністю підприємства забезпечувати баланс між ризиками та можливостями розвитку в умовах галузевої специфіки.

Ключові галузеві ризики та загрози діяльності підприємств з виробництва будівельних матеріалів формуються під впливом як макроекономічних факторів, так і специфічних особливостей самої галузі, що відзначається високою ресурсо- та енергоємністю, залежністю від будівельного ринку та значною капіталомісткістю виробництва.

Насамперед, суттєвим є ринковий (кон'юнктурний) ризик, який проявляється у коливаннях попиту на будівельні матеріали. Оскільки обсяги виробництва безпосередньо залежать від темпів житлового, комерційного та інфраструктурного будівництва, будь-яке уповільнення будівельної активності призводить до зниження доходів підприємств та накопичення нереалізованої продукції.

Важливе місце посідає ціновий ризик, пов'язаний із нестабільністю вартості сировини (цементної сировини, піску, щебеню, металу тощо), енергоресурсів та логістичних послуг. Зростання витрат без можливості їх оперативного перекладання на кінцевого споживача призводить до зниження рентабельності діяльності.

Одним із ключових для галузі є енергетичний ризик, оскільки виробництво будівельних матеріалів є енергоємним. Перебої з енергопостачанням, зростання тарифів на електроенергію та паливо, а також залежність від зовнішніх джерел енергії створюють загрозу порушення виробничих процесів і збільшення собівартості продукції.

Не менш важливим є ресурсно-сировинний ризик, що проявляється у нестабільності постачання сировини, залежності від обмеженої кількості постачальників або імпорту, а також у можливих логістичних ускладненнях. Порушення ланцюгів постачання безпосередньо впливає на безперервність виробництва.

Суттєвим є також фінансовий ризик, який включає ризик ліквідності, неплатоспроможності контрагентів, зростання дебіторської заборгованості, валютні коливання та обмежений доступ до фінансових ресурсів. У галузі з довгими виробничими циклами ці ризики мають особливо критичний характер.

До ключових загроз належить інвестиційний ризик, пов'язаний із необхідністю значних капіталовкладень у модернізацію виробництва, впровадження енергоефективних технологій та дотримання екологічних стандартів. Недостатність інвестицій може призвести до технологічного відставання та втрати конкурентних позицій.

В умовах сучасних трансформацій посилюється регуляторний та екологічний ризик, що зумовлений змінами у законодавстві, посиленням екологічних вимог, необхідністю декарбонізації виробництва та впровадження стандартів сталого розвитку. Недотримання цих вимог може спричинити фінансові санкції або обмеження діяльності.

Окремо слід виділити логістичні та інфраструктурні ризики, пов'язані з порушенням транспортних маршрутів, зростанням вартості перевезень, обмеженим доступом до ринків збуту, що є особливо актуальним в умовах кризових явищ та воєнних загроз.

Також значний вплив має кадровий ризик, що проявляється у дефіциті кваліфікованого персоналу, міграційних процесах та зниженні продуктивності праці, що ускладнює забезпечення ефективності виробничих процесів.

Ключові ризики та їх вплив на діяльність підприємств з виробництва будівельних матеріалів представлено в табл. 2.

Систематизація галузевих ризиків дозволяє ідентифікувати ключові загрози для підприємств sз виробництва будівельних матеріалів та формує основу для розроблення ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення рівня їх фінансово-економічної безпеки.

Отже, сукупність зазначених ризиків формує складне середовище функціонування підприємств sз виробництва будівельних матеріалів, у якому забезпечення фінансово-економічної безпеки потребує системного підходу, своєчасної ідентифікації загроз та впровадження ефективних механізмів їх мінімізації.

Розроблення практичних підходів та інструментів удосконалення системи управління фінансово-економічною безпекою підприємств з виробництва будівельних матеріалів повинно базуватися на врахуванні галузевої специфіки їх діяльності, зокрема високої енергоємності, залежності від сировинних ресурсів, циклічності

Таблиця 2. Ключові галузеві ризики та їх вплив на фінансово-економічну безпеку підприємств будівельної індустрії

Вид ризику	Основні прояви	Вплив на фінансово-економічну безпеку
1	2	3
Ринковий	Зниження обсягів будівництва, падіння продажів	Зниження обсягів будівництва, падіння продажів
Ціновий	Зростання собівартості продукції	Зростання собівартості продукції
Енергетичний	Зростання тарифів, перебої з енергопостачанням	Зростання тарифів, перебої з енергопостачанням
Ресурсно-сировинний	Затримки поставок, дефіцит ресурсів	Затримки поставок, дефіцит ресурсів
Фінансовий	Зростання дебіторської заборгованості, валютні коливання	Зростання дебіторської заборгованості, валютні коливання
Інвестиційний	Обмежений доступ до інвестицій, зношеність обладнання	Обмежений доступ до інвестицій, зношеність обладнання
Регуляторний та екологічний	Впровадження нових стандартів, штрафні санкції	Впровадження нових стандартів, штрафні санкції
Логістичний	Збільшення вартості перевезень, затримки доставки	Збільшення вартості перевезень, затримки доставки
Кадровий	Міграція кадрів, зниження продуктивності	Міграція кадрів, зниження продуктивності

Джерело: розроблено автором.

попиту та значної капіталомісткості виробництва. У цьому контексті доцільно виокремити комплекс взаємопов'язаних підходів, спрямованих на підвищення стійкості підприємств до ризиків та загроз.

— ризик-орієнтований підхід передбачає систематичну ідентифікацію, оцінювання та моніторинг галузевих ризиків. Його реалізація передбачає впровадження внутрішніх регламентів управління ризиками, створення карти ризиків підприємства, а також використання інструментів сценарного аналізу та стрес-тестування фінансових показників;

— фінансовий підхід пов'язаний із процесом оптимізації структури доходів і витрат, управління ліквідністю та забезпечення збалансованості грошових потоків. До ключових інструментів належать бюджетування, платіжний календар, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також впровадження системи контролінгу;

— ресурсно-енергетичний підхід включає заходи з підвищення енергоефективності виробництва, диверсифікацію джерел енергопостачання, оптимізацію використання сировини та впровадження ресурсозберігаючих технологій;

Рис. 1. Концептуальна модель удосконалення управління фінансово-економічною безпекою підприємств із виробництва будівельних матеріалів

Джерело: розроблено автором.

— інвестиційно-інноваційний підхід буде спрямований на модернізацію виробничих потужностей та підвищення конкурентоспроможності продукції. Інструментами реалізації виступають оцінка ефективності інвестиційних проєктів, залучення альтернативних джерел фінансування, а також впровадження цифрових технологій у виробничі та управлінські процеси;

— збутовий підхід передбачає активне управління попитом і розширення ринків збуту. Практичними інструментами є диверсифікація каналів реалізації, розвиток довгострокових контрактів із ключовими споживачами, використання цифрових каналів просування та аналіз ринкової кон'юнктури;

— управлінський підхід полягає у вдосконаленні внутрішньої системи управління підприємством. Він включає впровадження систем внутрішнього контролю та аудиту, підвищення кваліфікації персоналу, а також автоматизацію управлінських процесів.

З урахуванням виявлених галузевих ризиків та специфіки функціонування підприємств з виробництва будівельних матеріалів постає об'єктивна необхідність формування комплексного підходу до удосконалення системи управління їх фінансово-економічною безпекою. Водночас ефективність такої системи значною мірою залежить від узгодженості управлінських підходів, інструментального забезпечення та очікуваних результатів її реалізації. Задля систематизації зазначених елементів та відображення їх логічного взаємозв'язку доцільно представити концептуальну модель удосконалення управління фінансово-економічною безпекою підприємств галузі у вигляді структурно-логічної схеми (рисунок 1), що інтегрує ключові підходи, інструменти їх реалізації та результати впливу на стійкість і ефективність діяльності підприємства.

Запропонована модель відображає комплексний підхід до управління фінансово-економічною безпекою підприємств галузі, який базується на інтеграції функціональних підходів та сучасних управлінських інструментів. Її реалізація забезпечує підвищення фінансової стійкості, мінімізацію ризиків, безперервність виробничої діяльності та зростання конкурентоспроможності підприємства.

Важливим елементом удосконалення системи фінансово-економічної безпеки підприємств з виробництва будівельних матеріалів є впровадження комплексу сучасних управлінських інструментів, адаптованих до галузевої специфіки їх функціонування. З огляду на високу енергоємність виробництва, значну частку матеріальних витрат, залежність від будівельного ринку та тривалі виробничі цикли, застосування таких інструментів набуває не лише аналітичного, але й стратегічного значення.

Система ключових показників ефективності (далі — KPI) виступає основою моніторингу фінансово-економічної безпеки підприємства. Для підприємств галузі доцільно формувати KPI з урахуванням їх виробничої специфіки, зокрема: рівень енергоємності продукції,

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

собівартість одиниці продукції, оборотність запасів, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, рівень дебіторської заборгованості та рентабельність продажів. Використання KPI дозволяє своєчасно виявляти відхилення у діяльності підприємства та оперативно реагувати на потенційні загрози.

Важливим інструментом є фінансовий аналіз і діагностика, що забезпечує оцінювання фінансового стану підприємства, його ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості. У галузевому контексті особливу увагу доцільно приділяти аналізу структури витрат, де значну частку займають енергетичні та сировинні ресурси, а також аналізу грошових потоків з урахуванням сезонності попиту на будівельні матеріали.

Ризик-менеджмент є ключовим інструментом забезпечення безпеки, що передбачає ідентифікацію, оцінювання та мінімізацію галузевих ризиків. Для підприємств з виробництва будівельних матеріалів доцільно формувати карту ризиків, яка включає енергетичні, ресурсні, логістичні та ринкові ризики, а також застосовувати сценарний аналіз для прогнозування можливих змін у зовнішньому середовищі.

Суттєву роль відіграє бюджетування, яке забезпечує планування доходів і витрат, контроль за їх виконанням та оптимізацію фінансових потоків. У галузі доцільним є впровадження гнучкого бюджетування, що враховує коливання цін на енергоресурси та сировину, а також зміну обсягів виробництва залежно від ринкової кон'юнктури.

Інструментом стратегічного управління виступає контролінг, який інтегрує функції планування, аналізу та контролю. Для підприємств галузі контролінг дозволяє координувати виробничі, фінансові та збутові процеси, забезпечуючи узгодженість управлінських рішень та підвищення ефективності використання ресурсів.

Особливого значення в сучасних умовах набувають цифрові аналітичні платформи та системи підтримки прийняття рішень, які забезпечують автоматизацію обробки даних, підвищення точності прогнозування та оперативність управлінських рішень. Для підприємств з виробництва будівельних матеріалів їх застосування дозволяє здійснювати моніторинг виробничих процесів у реальному часі, оптимізувати логістичні маршрути, контролювати витрати енергоресурсів та підвищувати ефективність управління запасами.

Вважаємо, що інтегроване застосування зазначених інструментів з урахуванням галузевої специфіки дозволяє сформувати ефективну систему управління фінансово-економічною безпекою підприємств з виробництва будівельних матеріалів, спрямовану на підвищення їх стійкості, конкурентоспроможності та адаптивності до змін зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що фінансово-економічна безпека підприємств із виробництва будівельних матеріалів є комплексною інтегрованою системою, ефективність якої визначається здатністю забезпечувати баланс між внутрішніми можливостями та зовнішніми загрозами з урахуванням галузевої специфіки. Обгрунтовано, що ключовими особливостями галузі, які формують підвищений рівень ризиків, є енергоємність виробництва, залежність від сировинних ресурсів, циклічність попиту та значна капіталомісткість діяльності. Систематизація галузевих ризиків дозволила виокремити їх основні групи (ринкові, цінові, енергетичні, ресурсні, фінансові, інвестиційні, регуляторні, логістичні та кадрові) та довести їх визначальний вплив на фінансову стійкість, безперервність виробництва і конкурентоспроможність підприємств. Це підтверджує необхідність застосування системного та проактивного підходу до управління фінансово-економічною безпекою.

Запропоновано комплекс практичних підходів до удосконалення системи управління безпекою підприємств галузі, що охоплюють ризик-орієнтований, фінансовий, ресурсно-енергетичний, інвестиційно-інноваційний, збутовий та управлінський напрями. Їх інтеграція забезпечує підвищення адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища та ефективність використання ресурсів. Доведено, що ключовим фактором підвищення рівня фінансово-економічної безпеки є впровадження сучасних управлінських інструментів, зокрема системи KPI, фінансової діагностики, ризик-менеджменту, бюджетування, контролінгу та цифрових аналітичних платформ, адаптованих до галузевих умов. Їх комплексне використання дозволяє забезпечити оперативний моніторинг діяльності, своєчасне реагування на загрози та формування стратегічних переваг.

Запропоновані теоретико-методичні положення та практичні рекомендації створюють підгрунтя для формування ефективної системи управління фінансово-економічною безпекою підприємств з виробництва будівельних матеріалів, спрямованої на забезпечення їх стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності в умовах нестабільного економічного середовища.

Література:

1. Melnyk L., Trofimchuk S. Program-targeted approach to managing the financial and economic security of enterprises producing building materials in conditions of uncertainty. Modern Economics. 2024. Vol. 48. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V48(2024)-09 (дата звернення: 20.03.2026).

2. Petrukha N., Mahas N., Lelyk L., Rybak S., Voronka O., Samofalova M. Ensuring financial and economic security of enterprises in conditions of dynamic labour market changes. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2025. Vol. 1 (60). DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.60.2025.4598 (дата звернення: 20.03.2026).

3. Sorokina L., Shumak L., Filippov O. Ensuring the economic security of customers and contractors during the elimination of the consequences of armed aggression. Economics, Finance and Management Review. 2023. №3. P. 24—38. DOI: https://doi.org/10.36690/2674-5208-2023-3-24-38 (дата звернення: 20.03.2026).

4. Горбач С., Щебель А., Сидоренко Ю., Куриленко О., Білич В. Економічна безпека підприємств: складові та забезпечення. Київський економічний науковий жур-

нал. 2024. № 7. С. 51—55. DOI: https://doi.org/10.-32782/2786-765X/2024-7-7 (дата звернення: 20.03.2026).

5. Жукова Ю., Василенко В., Юрченко О. Стратегії забезпечення економічної безпеки країни в умовах глобальних викликів. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 2024. Випуск 328 (2), с. 401—409. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/13 (дата звернення: 20.03.2026).

6. Іщенко Н. А. Фінансова безпека підприємства та методи її оцінювання. Бізнес Інформ. 2025. №7. С. 395—401. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-395-401 (дата звернення: 20.03.2026).

7. Краснокутська Н. С., Коптєва Г. М. Дефініція поняття "фінансова безпека підприємства": основні підходи та особливості. Бізнес Інформ. 2019. № 7. С. 14—19. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-7-14-19 (дата звернення: 20.03.2026).

8. Кремень О. І., Барвіцька Ю. В., Кремень В. М. Фінансова безпека підприємства та науково-методичний інструментарій її оцінювання. Проблеми розвитку економіки. 2021. № 3. С. 24—31. DOI: https://doi.org/10.-30857/2786-5398.2021.3.3 (дата звернення: 20.03.2026).

9. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: "Растр-7", 2020.384 с.

10. Правдюк Н. Л. Управління фінансовою безпекою підприємств: обліково-аналітичний аспект: монографія / Н. Л. Правдюк, Т. О. Мулик, Я. І. Мулик. Київ: "Центр учбової літератури", 2019. 224 с.

11. Рожко О., Нестеров Є. Теоретичні підходи до визначення фінансової безпеки підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-79 (дата звернення: 20.03.2026).

12. Соломіна Г.В. Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємництва: навчальний посібник. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2018. 234 с.

13. Халіна В.Ю. Методичний підхід щодо оцінки рівня економічної безпеки підприємства. Економічна безпека і підприємництво. 2014. № 1. С. 173—181. (дата звернення: 20.03.2026).

14. Юрченко О.А., Бойко Д.О. Модель економічного механізму оцінювання енергетичної безпеки України на засадах територіальної резильєнтності. Ефективна економіка. 2025. Випуск 11 URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/8218/8350 (дата звернення: 20.03.2026).

References:

1. Melnyk, L. and Trofimchuk, S. (2024), "Program-targeted approach to managing the financial and economic security of enterprises producing building materials in conditions of uncertainty", Modern Economics, vol. 48. https://doi.org/10.31521/modecon.V48(2024)-09.

2. Petrukha, N., Mahas, N., Lelyk, L., Rybak, S., Voronka, O. and Samofalova, M. (2025), "Ensuring financial and economic security of enterprises in conditions of dynamic labour market changes", Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, vol. 1 (60). https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.60.2025.4598.

3. Sorokina, L., Shumak, L. and Filippov, O. (2023), "Ensuring the economic security of customers and contractors during the elimination of the consequences of armed aggression", Economics, Finance and Management Review, vol. 3, pp. 24—38. https://doi.org/10.36690/2674-5208-2023-3-24-38.

4. Horbach, S., Shchebel, A., Sydorenko, Yu., Kurylenko, O. and Bilych, V. (2024), "Economic security of enterprises: components and provision", Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal, vol. 7, pp. 51—55. https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-7.

5. Zhukova, Yu., Vasylenko, V. and Yurchenko, O. (2024), "Strategies for ensuring the economic security of the country in the context of global challenges", Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, vol. 328 (2), pp. 401—409, available at: https://heraldes.-khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/ article/view/13 (Accessed 20 March 2026).

6. Ishchenko, N.A. (2025), "Financial security of the enterprise and methods of its assessment", Biznes Inform, vol. 7, pp. 395—401. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-395-401.

7. Krasnokutska, N.S. and Koptieva, H.M. (2019), "Definition of the concept of financial security of the enterprise: main approaches and features", Biznes Inform, vol. 7, pp. 14—19. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-7-14-19.

8. Kremen, O.I., Barvitska, Yu.V. and Kremen, V.M. (2021), "Financial security of the enterprise and scientific-methodical tools for its assessment", Problemy rozvytku ekonomiky, vol. 3, pp. 24—31. https://doi.org/10.30857/2786-5398.2021.3.3.

9. Melnyk, S.I. (2020), Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpryiemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka [Management of financial security of enterprises: theory, methodology, practice], Rastr-7, Lviv, Ukraine.

10. Pravdiuk, N.L., Mulyk, T.O. and Mulyk, Ya.I. (2019), Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpryiemstv: oblikovo-analitychnyi aspekt [Management of financial security of enterprises: accounting and analytical aspect], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

11. Rozhko, O. and Nesterov, Ye. (2024), "Theoretical approaches to defining the financial security of the enterprise", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 65. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-79.

12. Solomina, H.V. (2018), Zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpryiemnytstva [Ensuring financial and economic security of entrepreneurship], Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs, Dnipro, Ukraine.

13. Khalina, V.Yu. (2014), "Methodical approach to assessing the level of economic security of the enterprise", Ekonomichna bezpeka i pidpryiemnytstvo, vol. 1, pp. 173—181.

14. Yurchenko, O.A. and Boiko, D.O. (2025), "Model of the economic mechanism for assessing the energy security of Ukraine based on territorial resilience", Efektyvna ekonomika, vol. 11, available at: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/8218/8350 (Accessed 20 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 24.03.26
Прорецензовано / Revised: 04.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

УДК 658.15:658.012.4

Т. М. Ковальчук,
д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку, аналізу і аудиту,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6951-6609
А. І. Вергун,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, аналізу і аудиту,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7521-3241

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.114

РОЗВИТОК ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИХ ЗАСАД СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ТА СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ЯК ФУНКЦІЙ АДАПТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

T. Kovalchuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of the Department of Accounting, Analysis, and Audit, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University
A. Verhun,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Analysis, and Audit, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

DEVELOPMENT OF THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING AND STRATEGIC ANALYSIS AS FUNCTIONS OF ADAPTIVE STRATEGIC MANAGEMENT

В статті розглянуто важливість запровадження гнучких і адаптивних систем стратегічного управління, здатних забезпечувати довготривалий розвиток, стійкість і конкурентні переваги господарюючого суб'єкта, координувати ресурси та діяльність, формувати чіткі пріоритети та цілі в умовах невизначеності, адаптуючись до змін і досягаючи ефективності в майбутньому в умовах жорсткої конкурентної боротьби, високого рівня динамічності та невизначеності бізнес-середовища і результатів діяльності суб'єктів господарювання. Доведено об'єктивну необхідність як теоретичного осмислення, так і практичного застосування концепцій адаптивності в стратегічному обліку та стратегічному аналізі, як функцій адаптивного стратегічного управління.

Розвинуто теоретико-методологічні засади стратегічного обліку та стратегічного аналізу як функцій адаптивного стратегічного управління на засадах прогнозності і на принципах безперервності, своєчасності та адаптивності, що дозволить продукувати оптимальну за обсягом і достовірну інформацію для вироблення гнучких управлінських рішень до врахування мінливих умов, створюючи можливість швидко змінювати управлінські рішення, тобто бути адаптивними до запитів системи управління. Адаптивність до середовища стратегічного аналізу запропоновано досягати через реалізацію функцій оцінки, діагностики та пошуку, методів, що враховують неконтрольовані зовнішні фактори та високу невизначеність.

The article substantiates the necessity of developing the theoretical and methodological foundations of strategic management accounting and strategic analysis in the context of increasing environmental turbulence. It is established that managing an enterprise as an open socio-economic system under high uncertainty requires the introduction of adaptive strategic management. This approach ensures the ability of an organization to rapidly transform its strategies, structures, and processes in response to external and internal shifts. The study emphasizes that adaptability is a primary factor for strategic success rather than a secondary management characteristic.

The research defines strategic management accounting as a critical information model that provides internal and external data for forming long-term goals and developing adaptation mechanisms. The author highlights the evolution of accounting systems toward greater flexibility and integration with automated data processing to meet the specific needs of managers at various levels. A key distinction of strategic accounting is its focus on external factors, such as competitor analysis and market dynamics, which are often overlooked in traditional systems.

Strategic analysis is interpreted as a dynamic function that accompanies all stages of strategy development-from mission definition to the evaluation of strategic alternatives. The article proposes achieving the adaptability of strategic analysis through the implementation of three key functions: assessment (monitoring changes), diagnostics (identifying problems and opportunities), and search (developing flexible solutions and scenarios).

The methodological approach is enhanced by suggesting the wider use of probability theory, game theory, and scenario analysis to integrate risks into the planning process. The study concludes that the integration of strategic accounting and analysis into a unified information system allows for the creation of competitive strategies that ensure the long-term sustainability and market leadership of the business entity.

Ключові слова: адаптивне стратегічне управління, стратегічний управлінський облік, стратегічний аналіз, невизначеність, гнучкість, стратегічні альтернативи, інформаційне забезпечення, конкурентна перевага.

Key words: adaptive strategic management, strategic management accounting, strategic analysis, uncertainty, flexibility, strategic alternatives, information support, competitive advantage.

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

Управління підприємством як відкритою соціально-економічною системою в умовах високої динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища ускладнюється появою проблемних ситуацій, які важко передбачити і які обмежують можливості вироблення ефективних управлінських рішень щодо його функціонування та довгострокового розвитку в умовах невизначеності. Високий рівень непередбачуваності вимагає запровадження динамічного (адаптивного) управління, яке, як зазначає І. Ансофф, повинно базуватися не на статичних моделях, а на здатності організації перебудовувати свої стратегії, структури та процеси відповідно до змін зовнішнього середовища.

Адаптивність є визначальним чинником стратегічного успіху, а не лише побічною характеристикою ефективного менеджменту. Отже, стратегічне адаптивне управління забезпечує здатність підприємства швидко та адекватно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища через безперервне оновлення управлінських рішень. Нові виклики до сучасного управління вимагають вдосконалення теоретико-методологічних засад стратегічного обліку та стратегічного аналізу для прийняття своєчасних ефективних рішень, оскільки традиційні підходи не встигають за динамікою ринку та складністю бізнес-процесів.

Для забезпечення якісного управління в умовах невизначеності середовища та сприяння сталому розвитку господарюючого суб'єкта стратегічний облік, виступаючи інформаційною моделлю для прийняття обгрунтованих рішень, повинен надавати необхідну зовнішню та внутрішню інформацію щодо формування й реалізації довгострокових цілей підприємства, набору стратегій, їх коректування у зв'язку зі змінами середовища, розробки адаптаційних механізмів розвитку підприємства, які сприяють сталому розвитку. Це забезпечується інтеграцією даних стратегічного обліку з бухгалтерськими даними, використанням автоматизованих систем для миттєвої обробки, контролем за обсягом інформації та гнучкою обліковою політикою, що відповідає мінливим зовнішнім умовам.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Як функція управління стратегічний аналіз повинен: дати об'єктивну оцінку головних факторів впливу на теперішній і майбутній стан суб'єкта господарювання, на його стратегічний вибір, що грунтується на зіставленні власного потенціалу з можливостями та загрозами зовнішнього середовища; забезпечувати керівництво різних рівнів управління необхідною для ухвалення рішень інформацією, аналітичними даними та інструментами для підтримки управлінської діяльності на всіх етапах прийняття рішень, що дозволять досягати цілей бізнесу в умовах ризику та невизначеності, допомагати в ідентифікації та оцінці проблем, формуванні множини альтернатив і виборі найкращого рішення для його прийняття; надавати якісну оцінку впливу управлінських рішень на результати діяльності підприємства.

Аналітичні дослідження повинні забезпечувати можливості системного дослідження регульованого об'єкту, підпорядкованого стратегічній меті, у потрібні для управління проміжки часу і на відповідному рівні управління; достовірно обгрунтовувати стратегічну мету господарської одиниці, виходячи із стану внутрішнього і зовнішнього середовища, коригувати її у випадку їх зміни; виробляти своєчасні, виважені управлінські рішення. Інтеграція стратегічного обліку і стратегічного аналізу дозволить побудувати ефективну систему обліково-аналітичного забезпечення, що об'єднує облікову інформацію та її аналіз для створення достовірних даних, які слугують основою для обгрунтованих стратегічних управлінських рішень щодо функціонування, розвитку та підвищення ефективності діяльності господарюючого суб'єкта в довгостроковій перспективі.

Вищезазначене засвідчує потребу подальшого розвитку теоретико-методологічних аспектів побудови адекватної системи обліково-аналітичного забезпечення. Відсутність комплексного підходу до впровадження стратегічних управлінських систем інформаційного забезпечення і наукових досліджень у даній сфері з урахуванням специфіки діяльності господарюючих суб'єктів є однією із основних проблем комплексного реагування на невизначеність, яка перешкоджає забезпеченню адаптивності стратегічного управління бізнесом.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми облікового забезпечення стратегічного управління знайшли відображення у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників, зокрема М. Бромвіча [8], К. Друрі [9], Дж. Іннеса [10], М. С. Пушкаря [5], К. Сіммондза [11], К. Уорда [12] та ін. Проблемами стратегічного аналізу в різний час займались і займаються: І. Ансофф [7], Лес Ворролл [13], Г. І. Кіндрацька [2], К. І. Редченко [6] та ін.. Публікації науковців останніх років свідчать про підвищений науковий інтерес до питань теорії і практики обліково-аналітичного забезпечення адаптивного стратегічного управління. У центрі уваги дослідників з означеної проблеми є розуміння суті та ролі стратегічного обліку і аналізу в стратегічному управлінні.

Проте, незважаючи на наявність вагомих напрацювань у зазначених напрямах досліджень, проблема досі залишається багатозначною та недостатньо структурованою в науковому дискурсі. Варто відзначити, що немає одностайності щодо інтерпретації суті та спрямування розвитку стратегічного обліку й аналізу, і далеко не всі автори виділяють їх як окрему управлінську обліково-аналітичну підсистему. Потребують подальшого дослідження теоретико-методологічні та практичні аспекти побудови адекватної системи обліково-аналітичного забезпечення та проведення на її основі стратегічного аналізу альтернатив і вибору найкращого курсу дій в умовах невизначеності та змін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Розвинути теоретико-методологічні засади стратегічного обліку та стратегічного аналізу як функцій адаптивного стратегічного управління для вироблення та прийняття своєчасних і обгрунтованих рішень у динамічному управлінні бізнесом; підвищення аналітичності процесу розроблення та постійного оновлення стратегічних управлінських рішень на основі передбачення майбутніх змін; побудови гнучких управлінських механізмів, здатних не лише реагувати на зміни, але й використовувати їх як вихідну точку для стратегічного оновлення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Облікова система господарюючого суб'єкта як одне з основних джерел генерування інформації для прийняття стратегічних управлінських рішень є постійним об'єктом вдосконалення, що зумовлюється розвитком системи стратегічного управління, в умовах ускладнення її організаційної структури, щодо відповідності рівню змін та підвищенню рівня динамічності конкурентного оточення.

Одним із перших, хто запропонував "стратегічний управлінський облік" був К. Сіммондз. Він розглядає його як "засіб аналізу власного бізнесу та бізнесу конкурентів, оцінювання конкурентної позиції компанії щодо інших учасників, який застосовується при розробці та оцінці стратегії власного бізнесу" [11].

Отже, за К Сіммондзом стратегічний облік надає цінну інформацію менеджменту для формування виграшної стратегії, на основі аналізу внутрішньої інформації компанії та дій конкурентів, що дозволяє краще зрозуміти ринкове середовище та прийняти більш обгрунтовані рішення.

Якщо розглядати стратегічний управлінський облік як систему інформаційної підтримки стратегічних управлінських рішень, то неможливо не погодитися з Кітом Уордом, який стверджує, що "функція управлінського обліку в межах стратегічного менеджменту полягає в тому, щоб своєчасно надавати всю потрібну інформацію для прийняття рішень менеджерами певного рівня. Однак стратегічні рішення, що приймаються в конкретній організації, можуть значно відрізнятися залежно від того, які завдання стоять перед цією організацією, а також від рівня, на якому в ній приймають ці рішення. Система стратегічного управлінського обліку повинна бути побудована так, щоб забезпечити організацію інформацією, що задовольнятиме саме ці специфічні умови прийняття стратегічних рішень, причому самі умови можуть змінюватися в міру коректування

стратегії в зв'язку зі змінами зовнішнього середовища" [12, с.15].

Отже, система управлінського обліку повинна бути гнучкою, надавати інформацію, що відповідає специфічним потребам менеджерів різних рівнів управління, і адаптивною до змін зовнішнього середовища та корекції бізнес стратегії господарюючого суб'єкта. До того ж, варто зазначити, що для управління і контролю за розвитком господарюючого суб'єкта як відкритої системи потрібна інформація про те, що відбувається за його межами, і яким є потенційний вплив факторів зовнішнього середовища на реалізацію обраної власної бізнес (конкурентної) стратегії. З іншого боку, ефективна система стратегічного управлінського обліку призначена для сприяння управлінню бізнесом господарюючого суб'єкта на базі оцінки критичних факторів успіху та аналізу стратегій конкурентів, що допомагає підприємству зрозуміти ринок, виявити свої сильні та слабкі сторони, знайти точки зростання, прогнозувати дії конкурентів, уникати їхніх помилок, виявити конкурентні переваги, що в підсумку дозволяє розробити альтернативні бізнес-стратегії та реалізувати найефективнішу, підвищити свою конкурентоспроможність і прибутковість.

У зв'язку з таким розумінням суті стратегічного управлінського обліку К.Уорд також визначив головну його відмінність. "Необхідність враховувати і фактично виносити на перший план багато зовнішніх факторів і є основною відмінністю стратегічного управлінського обліку від інших, більш традиційних видів управлінського обліку" [12, с. 5]. Оскільки елементи зовнішнього середовища значно відрізняються за сутністю від звичайних облікових об'єктів, що є складовими внутрішнього середовища, для їх об'єктивного облікового відображення мають бути розроблені відповідні теоретично-методологічні засади на основі врахування їх специфіки (неможливість врахування всього зовнішнього середовища, складність ідентифікації, мінливість облікової оцінки, неможливість забезпечити достовірну грошову оцінку для всіх об'єктів зовнішнього середовища тощо) [1, с. 120].

Дж. Іннес також характеризує стратегічний управлінський облік як "засіб для забезпечення інформацією, необхідною для того, щоб підтримувати стратегічні рішення в організації" [10].

Подібну думку висловив К. Друрі, який стверджує, що "стратегічний облік повинен передусім забезпечувати керівництво підприємства інформацією, яка допомагатиме йому досягнути, а потім підтримувати стратегічну (лідерську) позицію на ринку стосовно конкурентів" [9]. Характерними рисами стратегічного управлінського обліку К. Друрі, автор відомої праці "Управлінський облік для бізнес-рішень", вважає:

1) вихід за межі внутрішньої орієнтованості традиційного управлінського обліку й отримання інформації про конкурентів;

2) визначення залежності між стратегічною позицією, обраною компанією, і очікуваним застосуванням управлінського обліку (тобто звітність з погляду стратегічного позиціонування);

3) отримання конкурентної переваги шляхом аналізу способів скорочення витрат і/чи підвищення ступеня диференційованості продукції компанії за допомогою використання зв'язків в ланцюжку цінності й оптимізації чинників витрат [9].

Отже, стратегічний облік зорієнтований на: врахування взаємодії підприємства з його зовнішнім макро— і мікро оточенням; постійний моніторинг і контроль зовнішніх і внутрішніх змін; обгрунтування вибраних стратегічних орієнтирів розвитку, відповідного розподілу і використання ресурсів підприємства і джерел їх формування в процесі реалізації стратегії розвитку для отримання конкурентної переваги. Тобто він спрямований на перспективу, на досягнення бажаного майбутнього.

М. Бромвіч стверджує, що "стратегічний управлінський облік — це представлення та аналіз фінансової інформації про ринки (збут продукції), витрати конкурентів, структуру витрат і моніторингу стратегії підприємства та стратегій конкурентів на цих ринках протягом декількох звітних періодів" [8].

М. Пушкар у монографії "Креативний облік" зазначає: "Стратегічний облік формує свої власні інформаційні ресурси прогнозного характеру. Інформаційні ресурси стратегічного обліку мають зв'язок з традиційним обліком, але ним не обмежуються. Зокрема, для стратегічного управління необхідні дані не лише про діяльність підприємства (внутрішнє середовище), а й про зовнішнє середовище, яке має надзвичайно важливе значення для передбачення траєкторії розвитку підприємства" [5, с. 282—283].

Відтак стратегічний управлінський облік має продукувати інформацію, необхідну менеджменту господарюючого суб'єкта для розробки та реалізації стратегій його розвитку, постійного їхнього оновлення у випадку зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

В умовах зростання невизначеності та мінливості зовнішнього середовища для зміцнення конкурентних позицій бізнес повинен постійно адаптуватися через впровадження гнучких стратегій, швидку реакцію на зміни ринку та оптимізацію бізнес-процесів. Це передбачає перехід до адаптивних моделей стратегічного управління, які поєднують оперативну гнучкість із довгостроковим плануванням (розробкою гнучких довгострокових цілей, що дозволяють коригувати курс у разі зміни ринкових умов), реалізувати здатність діяти на випередження, займати активну, впевнену позиція у розв'язанні питань.

Постійна адаптація стратегічного управління до змін, що передбачає безперервне оновлення управлінських рішень шляхом аналізу зовнішніх і внутрішніх змін, формування гнучкої стратегії реагування та інтеграції зворотного зв'язку для досягнення стійкого розвитку не можлива без належного інформаційного забезпечення. Оскільки процес вироблення управлінських рішень — це інформаційний процес, виникає об'єктивна необхідність розвитку стратегічного управлінського обліку як функції динамічного стратегічного управління. В нинішніх умовах є необхідність розширення його інформаційного простору, предметної сфери, сукупності об'єктів, функцій; підвищення динамічності (постійний моніторинг зовнішніх і внутрішніх змін; безперервного оновлення стратегій для адаптації бізнесу (динамічне управління перетворює стратегію з одноразово-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

го документа на постійний процес адаптації, який об'єднує цілі підприємства з його можливостями); посилення гнучкості (реалізація можливості швидко змінювати управлінські рішення) та передбачливості — здатності діяти на випередження, враховуючи майбутні виклики, прогнозувати ризики і сценарії для різних ситуацій, перетворювати ризики на переваги, забезпечуючи стійкість у динамічному середовищі.

Так, Лес Ворролл зазначає, що "Стратегічний аналіз це процес вивчення інформації про стан зовнішнього середовища, в якому функціонує фірма, а також її взаємодії з зовнішнім середовищем, для підвищення ефективності діяльності фірми, розширення її можливостей та підвищення ефективності використання ресурсів, якими вона володіє" [13]. Отже, автор сферою дослідження стратегічного аналізу вважає зовнішнє та внутрішнє середовище фірми, які можуть вплинути на її економічне становище з метою визначення можливостей і загроз.

К.І. Редченко підкреслює, що "стратегічний аналіз — це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на хід досягнення стратегічних цілей підприємства" [6, с. 38]. Отже, його підхід базується на принципі комплексного підходу та зворотного зв'язку до вивчення факторів, які можуть як позитивно, так і негативно впливати на досягнення стратегічних цілей.

Г.І. Кіндрацька зазначає, що "стратегічний аналіз супроводжує всі стадії розроблення і реалізації стратегії підприємства, а саме: визначення місії та завдань підприємства, стратегічну діагностику його середовища, генерацію стратегічної альтернативи та вибір кращої з них, реалізацію та контроль за реалізацією стратегії" [2]. Автор розглядає стратегічний аналіз як динамічну форму супроводу процесу розроблення і реалізації стратегії, через генерування стратегічних альтернатив відповідно до змін середовища.

На думку Є.В. Мниха "стратегічним економічним аналізом називається дослідження економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан" [4, с. 7]. Таке трактування зосереджує увагу на перспективній спрямованості аналізу.

Отже, нині в економічній літературі найбільш розповсюджений підхід, що стратегічний аналіз інтерпретує стратегічний стан підприємства за допомогою, по-перше, визначення змін, які виникали в зовнішньому середовищі суб'єкта господарювання, і виявлення їх впливу на підприємство та його діяльність, по-друге, визначення переваг і ресурсів підприємства залежно від цих змін. З цього підходу, стратегічний аналіз в системі стратегічного управління має за мету — об'єктивно оцінити основні впливи на теперішній і майбутній стан господарюючого суб'єкта та визначити їх специфічний впливу на стратегічний вибір.

Виходячи із значимості стратегічного аналізу в процесі стратегічного управління, необхідно розробити збалансовані його теоретичні та методологічні засади, які б відповідали вимогам адаптивного стратегічного управління. На наш погляд, "стратегічний аналіз — це системне комплексне органічно взаємозв'язане дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на економічні перспективи господарської одиниці щодо обгрунтування місії, цілей, формування ефективних стратегій та розробки системи планів як інструментів досягнення стратегічних орієнтирів, діагностика й оцінка змін зовнішнього та внутрішнього середовища для досягнення цілей, пошук шляхів адаптації до змін і нових можливостей у досягненні глобальних цілей" [3, с. 46].

У змістовному аспекті стратегічний аналіз можна представити як процес, що полягає в оперативній ідентифікації, постійній систематизації і аналітичній обробці інформації про стан і динаміку змін зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства з метою надання його керівництву рекомендацій, які слугуватимуть формалізованою базою для прийняття адаптивних стратегічних управлінських рішень щодо об'єкта аналізу.

Адаптивність стратегічного аналізу в умовах високої невизначеності та неконтрольованих зовнішніх факторів досягається реалізацією трьох ключових функцій: оцінки (моніторинг змін), діагностики (ідентифікація проблем/можливостей) та пошуку (розробка гнучких рішень). Реалізуючи функцію оцінки, здійснюється безперервне сканування зовнішнього середовища для виявлення неконтрольованих факторів (економічних, політичних, технологічних), що впливають на діяльність, тобто визначається відповідність стану досліджуваного об'єкта його цільовим параметрам функціонування та потенційним можливостям. Діагностична функція забезпечує виявлення причинно-наслідкових змін економічної системи, кількісне і якісне вимірювання впливу факторів на ці зміни і розвиток, дозволяє визначити потенціал адаптації та необхідність превентивних (запобіжних) заходів, створює можливості швидкої зміни управлінських рішень, розробки конкурентоспроможних альтернатив відповідно до ситуації, що склалася для досягнення встановлених цілей. Пошукова функція виявляє потенційні можливості зміни та розвитку, обгрунтовує альтернативні стратегічні сценарії, спрямовані на максимізацію стійкості у випадку високої невизначеності. Шляхом динамічної форми реалізації аналітичних функцій забезпечується здатність організаційної системи змінювати свою структуру, цілі та механізми дій відповідно до змін середовища, тобто швидко адаптуватися до мінливого середовища та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. При цьому ключовою метою стратегічного аналізу є пошук шляхів забезпечення ефективності, гнучкості та довготривалого розвитку підприємства як відкритої соціально-економічної системи. До цього можна додати, що процес стратегічного аналізу інтегрує стратегічне становище підприємства шляхом визначення змін, які виникли в бізнес-середовищі та виявлення його впливу на підприємство, його діяльність, визначення переваг і ресурсів підприємства залежно від цих змін. Глибина аналітичних досліджень, їх системність і комплексність, періодичність проведення залежить від цілей управління.

Сучасні умови підвищення динамічності, складності, турбулентності зовнішнього середовища функціонування підприємств потребують розширення науково обгрунтованого обліково-аналітичного забезпечення стратегій їх розвитку і управління з врахуванням цільових

орієнтирів і способів взаємодії, виявлення ланцюжків взаємозв'язків змін, які відбуваються, адаптації до змінних умов, підвищення конкурентоспроможності, нейтралізації можливих загроз і використання наявних можливостей, орієнтації переваг стратегічного розвитку на досягнення бажаних цілей. Якісне дослідження проблем, їх діагностика, оцінка, аналіз факторів зовнішнього макро- і мікрооточення підприємства, пошук і реалізація потенційних можливостей підвищення ефективності їх функціонування, ситуаційного, сегментарного, сценарного розвитку господарської діяльності неможливе без відповідної проробки адекватного методичного забезпечення. Необхідність аналізу і оцінки непередбачуваних ситуацій у зоні нестабільності, невизначеності, високого ризику прийняття рішень потребує поглиблення аналітичних досліджень шляхом ширшого використання у спеціальних методиках аналізу методів теорії ймовірностей, теорії ігор, теорії операцій, теорії масового обслуговування, багатокритеріального факторного аналізу, дослідження динамічного ряду, застосування інструментів, що інтегрують ризики в процес планування, включаючи сценарний аналіз та моделі стійкості тощо. Отже, виходячи з місця стратегічного аналізу в управлінні та функціональних можливостей, його головною метою є аналітичне забезпечення конкурентоспроможних стратегій і тактики розвитку підприємства на перспективу. Важливими завданнями стратегічного аналізу є:

— оцінка факторів макро- та мікрооточення, умов функціонування та виявлення їх впливу на підприємство та його діяльність;

— діагностика змін в оточенні, обгрунтування напрямків розвитку своїх здібностей і ресурсів для оволодіння новими джерелами конкурентних переваг;

оцінка конкурентних переваг і ресурсного потенціалу підприємства з урахуванням впливу на них параметрів зовнішнього ділового середовища функціонування господарюючого суб'єкта;

— аналітичне забезпечення конкурентоспроможних стратегічних альтернатив щодо досягнення головних цілей функціонування підприємства, виконання його місії з урахуванням раціонального використання майнового та фінансового потенціалу, виробничих ресурсів, мінімізації ризиків, максимізації доходності та ринкової вартості бізнесу;

— оцінка в реальному проміжку часу ступеня адекватності кожної стратегічної операції підприємства, досягнення поставлених стратегічних цілей, вибраної стратегії розвитку;

— пошук гнучких управлінських механізмів, здатних не лише реагувати на зміни, але й використовувати їх як підгрунтя для збереження стійкості і забезпечення довгострокового зростання підприємства;

— постійне оновлення управлінських рішень на основі передбачення майбутніх змін і об'єктивна оцінка економічних наслідків їх реалізації;

Реалізація задач стратегічного аналізу дозволяє розробити систему моніторингу фінансово-економічних індикаторів довгострокового розвитку підприємства, згідно з яким оперативно коригується й оптимізується фінансова, виробнича, маркетингова, соціальна стратегії.

При побудові методики стратегічного аналізу, яка для кожного конкретного підприємства матиме особливості, пов'язані з його розмірами, галузевою та регіональною приналежністю, необхідно враховувати:

— визначення об'єкта стратегічного аналізу (підприємство в цілому або його структурні підрозділи, стратегічна зона господарювання, сектор бізнесу або окремі продукти);

— дослідження впливу факторів ділового зовнішнього середовища, оцінка стратегічної позиції підприємства на ринку, в галузі та в регіоні;

— комплексна оцінка економічного потенціалу, сильних і слабких сторін діяльності підприємства, виявлення стійких конкурентних переваг;

— аналітичне забезпечення та формування стратегічних цілей розвитку з урахуванням місії та політики підприємства;

— розробка стратегічних альтернатив розвитку підприємства та аналітичне обгрунтування вибору оптимального сценарію;

— моніторинг факторів забезпечення реалізації стратегії, аналітичне забезпечення, стратегічних рішень, які приймаються, забезпечення ефективного реагування на зміни факторів зовнішнього середовища, можливості, які відкриваються та проблеми, які виникають;

— корегування значень головних стратегічних показників із урахуванням реального впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що запровадження адаптивного управління потребує розвитку теоретико-методологічних засад стратегічного обліку та стратегічного аналізу що формує своєчасне, адекватне системне мислення, стратегічну гнучкість, інноваційність та здатність до самоорганізації.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Запровадження стратегічного адаптивного управління, яке забезпечує здатність підприємства швидко та адекватно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом безперервного оновлення управлінських рішень потребує як теоретичного осмислення, так і практичного застосування концепцій адаптивності в стратегічному обліку та стратегічному аналізі як функціях адаптивного стратегічного управління.

Запропоновано розвиток теоретико-методологічних основ стратегічного обліку та аналізу на засадах прогнозності та принципах безперервності, своєчасності та адаптивності, що дозволить продукувати оптимальну за обсягом і достовірну інформацію для вироблення гнучких управлінських рішень до запитів системи управління.

Стратегічний облік повинен виступати інформаційною моделлю для формування довгострокових цілей та коректування стратегій у зв'язку зі змінами середовища. Адаптивність до середовища стратегічного аналізу запропоновано досягати через реалізацію функцій оцінки, діагностики та пошуку, методів, що враховують неконтрольовані зовнішні фактори та високу невизначеність.

ISSN 2306-6814
Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Пріоритетним стає створення гнучко інтегрованої інформаційної системи стратегічного обліку і аналізу з необхідним рівнем структурної деталізації, стратегічної орієнтації і сегментації, яка забезпечує акумулювання інформації за можливими стратегічними альтернативами і вироблення багатоваріантних рішень з урахуванням виділених керованих об'єктів і процесів.

Література:

1. Бруханський Р. Ф. Облік і аналіз у системі стратегічного менеджменту аграрного підприємництва: моногр. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 384 с.

2. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту: навч. посіб. Львів: Кінпатрі ЛТД, 2003. 264 с.

3. Ковальчук Т. М. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2015. 424 с.

4. Мних Є. В. Економічний аналіз: підручник. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 472 с.

5. Пушкар М. С. Креативний облік (створення інформації для менеджерів): моногр. Тернопіль: Карт-бланш, 2006. 334 с.

6. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. 2-ге вид., допов. Львів: Новий світ — 2000, 2003. 272 с.

7. Ansoff H. I. Strategic Management. New York: Palgrave Macmillan, 1979. 245 p.

8. Bromwich M. The case for strategic management accounting: the role of accounting information for strategy in competitive markets. Accounting, Organizations and Society. 1990. Vol. 15 (1/2). P. 27—46.

9. Drury C. Management Accounting for Business Decisions. International Thomson Business Press, 1997. 371 p.

10. Innes J. Strategic Management Accounting. Handbook of Management Accounting / ed. by Gee. Ch. 2. 1998. 217 p.

11. Simmonds K. Strategic management accounting for pricing: a case example. Accounting and Business Research. 1982. № 12. P. 206—214.

12. Ward K. Strategic Management Accounting (1st ed.). Routledge. 1992. 307 p.

13. Worrall L. Strategic analysis: a scientific art: Inaugural lecture. Wolverhampton: Management Research Centre, Wolverhampton Business School, 1998. pp. 3—4.

References:

1. Brukhans'kyj, R.F. (2014), Oblik i analiz u systemi stratehichnoho menedzhmentu ahrarnoho pidpryiemnytstva [Accounting and analysis in the system of strategic management of agricultural entrepreneurship], TNEU, Ternopil, Ukraine.

2. Kindrats'ka, H.I. (2003), Osnovy stratehichnoho menedzhmentu [Fundamentals of strategic management], Kinpatri LTD, Lviv, Ukraine.

3. Koval'chuk, T.M. (2015), Stratehichnyj analiz [Strategic analysis], Chernivets'kyj nats. un-t, Chernivtsi, Ukraine.

4. Mnykh, Ye.V. (2005), Ekonomichnyj analiz [Economic analysis], 2nd ed, Tsentr navchal'noi literatury, Kyiv, Ukraine.

5. Pushkar, M.S. (2006), Kreatyvnyj oblik (stvorennia informatsii dlia menedzheriv) [Creative accounting (creating information for managers)], Kart-blansh, Ternopil, Ukraine.

6. Redchenko, K.I. (2003), Stratehichnyj analiz u biznesi [Strategic analysis in business], 2nd ed, Novyj svit — 2000, Lviv, Ukraine.

7. Ansoff, H.I. (1979), Strategic Management, Palgrave Macmillan, New York, USA.

8. Bromwich, M. (1990), "The case for strategic management accounting: the role of accounting information for strategy in competitive markets", Accounting, Organizations and Society, vol. 15, no. 1/2, pp. 27—46.

9. Drury, C. (1997), Management Accounting for Business Decisions, International Thomson Business Press, London, UK.

10. Innes, J. (1998), "Strategic Management Accounting", Handbook of Management Accounting, Gee, London, UK, ch. 2.

11. Simmonds, K. (1982), "Strategic management accounting for pricing: a case example", Accounting and Business Research, vol. 12, pp. 206—214.

12. Ward, K. (1992), Strategic Management Accounting, 1st ed, Routledge, London, UK.

13. Worrall, L. (1998), "Strategic analysis: a scientific art", Inaugural lecture, Management Research Centre, Wolverhampton Business School, Wolverhampton, UK, pp. 3—4.

Отримано редакцією журналу / Received: 26.03.26
Прорецензовано / Revised: 06.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

https://**nayka.com.ua**

Електронне фахове видання

Ефективна ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

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

e-mail: economy_2008@ukr.net
viber: +38 050 3820663

УДК 332.1:338.49:351:355.45

В. Є. Хаустова,
д. е. н., професор, директор, Науково-дослідний центр
індустріальних проблем розвитку НАН України, м. Харків
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5895-9287
І. О. Губарєва,
д. е. н., професор, заступник директора з наукової роботи,
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, м. Харків
ORCID: 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: 10.32702/2306-6814.2026.7.121

МУНІЦИПАЛЬНИЙ ВИМІР ІДЕНТИФІКАЦІЇ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПІДХОДІВ КРАЇН БАЛТІЇ, СКАНДИНАВІЇ ТА ПОЛЬЩІ

V. Khaustova,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Research Center for Industrial Problems of Development of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kharkiv, Ukraine
I. Hubarieva,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Research Center for Industrial Problems of Development of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kharkiv, Ukraine
N. Trushkina,
PhD in Economics, Senior Research Fellow,
Research Center for Industrial Problems of Development
of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kharkiv, Ukraine

MUNICIPAL-LEVEL CRITICAL INFRASTRUCTURE IDENTIFICATION: A COMPARATIVE ANALYSIS OF APPROACHES IN THE BALTIC STATES, SCANDINAVIA, AND POLAND

У статті здійснено порівняльний аналіз підходів до ідентифікації критичної інфраструктури на муніципальному рівні у країнах Балтії, Скандинавії та Польщі. Узагальнено сучасні теоретичні підходи до дослідження критичної інфраструктури та обґрунтовано їх еволюцію від об'єктно-орієнтованих до сервісно-орієнтованих і резильєнтнісних моделей. Систематизовано національні практики ідентифікації критичної інфраструктури та виокремлено типові моделі її організації на локальному рівні. Розроблено структурно-логічну модель ідентифікації критичної інфраструктури на муніципальному рівні, що охоплює нормативні, інституційні та управлінські аспекти забезпечення стійкості критичної інфраструктури. Визначено особливості ролі органів місцевого самоврядування у процесах ідентифікації, координації та забезпечення безперервності життєво важливих послуг. Обґрунтовано доцільність застосування комбінованого підходу до ідентифікації критичної інфраструктури в Україні з урахуванням сучасних безпекових викликів і потреб територіальних громад. Запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення резильєнтності інфраструктурних систем на муніципальному рівні.

Дану публікацію підготовлено за рахунок грантової підтримки Національного фонду досліджень України в рамках реалізації проєкту "Розбудова резильєнтних розподілених енергетичних систем територіальних громад України" (реєстраційний № 2025.07/0056), який відібрано для виконання за конкурсом "Передова наука в Україні 2026—2028".

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

The article provides a comprehensive comparative analysis of approaches to the identification of critical infrastructure at the municipal level in the Baltic, Scandinavian, and Polish contexts under conditions of increasing security risks and the transformation of infrastructure management paradigms. The study generalizes contemporary theoretical approaches to critical infrastructure research and substantiates their evolution from object-based to service-oriented, systemic, and resilience-based models, reflecting a shift from the protection of individual assets to ensuring the continuity of essential services and the resilience of local communities. National practices of critical infrastructure identification are systematized, and typical models of its organization at the local level are identified, taking into account institutional features, the degree of decentralization, and the specific nature of threats.

A structural and logical model for the identification of critical infrastructure at the municipal level is developed, integrating regulatory frameworks, criticality criteria, dominant identification approaches, the role of local governments, coordination mechanisms with infrastructure operators and emergency services, as well as tools for ensuring continuity, preparedness, and recovery of infrastructure systems. The specific role of municipalities in the processes of critical infrastructure identification, coordination among stakeholders, and the provision of essential services to the population under crisis conditions is determined.

The feasibility of applying a combined approach to critical infrastructure identification in Ukraine is substantiated, combining risk-based, service-oriented, and resilience-based components, taking into account contemporary military and hybrid threats, as well as the needs of territorial communities. Practical recommendations are proposed for improving institutional support, enhancing cross-sectoral interaction, and strengthening the resilience of infrastructure systems at the municipal level.

Ключові слова: критична інфраструктура, ідентифікація, безперервність життєво важливих послуг, резильєнтна енергетична система, енергетична інфраструктура, ризик-орієнтований підхід, сервісно-орієнтований підхід, системний підхід, безпековий підхід, муніципальний рівень, територіальні громади, управління ризиками, міжсекторальна взаємодія, публічне управління, резильєнтність, європейський досвід.

Key words: critical infrastructure, identification, continuity of essential services, resilient energy system, energy infrastructure, risk-based approach, service-oriented approach, systems approach, security-based approach, municipal level, territorial communities, risk management, cross-sectoral interaction, public governance, resilience, European experience.

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

У сучасних умовах зростання складності та інтенсивності глобальних загроз, що мають природний, техногенний, кібернетичний і гібридний характер [1], критична інфраструктура набуває ключового значення для забезпечення стійкості соціально-економічних систем і національної безпеки держав. За оцінками міжнародних організацій, лише у 2024 р. глобальні економічні втрати від природних катастроф перевищили 360 млрд дол. США, що свідчить про системне зростання вразливості інфраструктурних систем і необхідність підвищення їх стійкості [2]. Водночас, за прогнозами Організації економічного співробітництва та розвитку, до 2040 р. глобальний дефіцит фінансування інфраструктурного розвитку може досягти 18 трлн дол. США [3], що актуалізує питання пріоритизації інвестицій у найбільш критично важливі елементи інфраструктури.

У європейському регуляторному полі відбувається суттєва трансформація підходів до розуміння критичної інфраструктури — від акценту на фізичному захисті окремих об'єктів до забезпечення резильєнтності критичних суб'єктів і безперервності життєво важливих послуг. Цей підхід закріплено, зокрема, у Директиві (ЄС) 2022/2557, яка визначає резильєнтність як здатність критичних суб'єктів запобігати, протидіяти, адаптуватися та відновлюватися після порушень функціонування [4]. Така зміна парадигми зумовлює необхідність переосмислення механізмів ідентифікації критичної інфраструктури [5], особливо на локальному рівні, де забезпечується безпосереднє надання життєво важливих послуг населенню.

Муніципальний рівень у цьому контексті відіграє системоутворюючу роль, оскільки саме органи місцевого самоврядування забезпечують функціонування базових сервісів — енергопостачання, водопостачання, транспорту, зв'язку, охорони здоров'я та соціальних послуг [6]. Практичний досвід європейських країн за-

свідчує, що ефективність національної політики у сфері критичної інфраструктури значною мірою визначається здатністю муніципалітетів ідентифікувати критичні елементи, оцінювати ризики та забезпечувати безперервність послуг у кризових умовах. Зокрема, у Польщі, де функціонує понад 2,4 тис. гмін, саме базовий рівень місцевого самоврядування забезпечує практичну реалізацію заходів кризового управління та підтримання функціональності життєво важливих сервісів [7].

Додаткової актуальності проблематика набуває в умовах зростання кібер- і гібридних загроз для критичної інфраструктури. За даними національних центрів реагування на кіберінциденти, у 2024 р. зафіксовано сотні атак із використанням програм-вимагачів, спрямованих, зокрема, на об'єкти енергетики, водопостачання та муніципальні інформаційні системи, що підтверджує вразливість локальних інфраструктурних сервісів до сучасних загроз [8]. У поєднанні з кліматичними ризиками, техногенними аваріями та військовими загрозами це формує мультизагрозове середовище функціонування критичної інфраструктури, в якому ключове значення має здатність територіальних громад до швидкої адаптації та відновлення.

Особливий інтерес у цьому контексті становить досвід країн Балтії, Скандинавії та Польщі, які сформували різні, але ефективні підходи до ідентифікації критичної інфраструктури на муніципальному рівні. Країни Балтії характеризуються поєднанням ризик-орієнтованих і сервісно-орієнтованих підходів до визначення критичних об'єктів і систем, Скандинавські країни — розвитком концепції суспільної резильєнтності та інтегрованих оцінок ризиків і вразливостей, тоді як Польща демонструє приклад інституційно структурованої багаторівневої моделі управління з активною роллю гмін у забезпеченні безперервності життєво важливих послуг.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері критичної інфраструктури, недостатньо систематизованими залишаються підходи до її ідентифікації саме на муніципальному рівні, а також відсутні комплексні порівняльні дослідження, які б узагальнювали міжнародний досвід у розрізі різних моделей управління та дозволяли виокремити типові підходи й інструменти. Це обмежує можливості адаптації ефективних управлінських практик для територіальних громад України, особливо в умовах воєнних загроз і необхідності відновлення пошкодженої інфраструктури.

Таким чином, наукова проблема полягає у необхідності системного узагальнення та порівняльного аналізу підходів до ідентифікації критичної інфраструктури на муніципальному рівні в різних країнах, що дозволить сформувати теоретичне та прикладне підгрунтя для вдосконалення відповідних механізмів управління в Україні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасний науковий дискурс у сфері критичної інфраструктури характеризується суттєвою трансформацією концептуальних підходів до її визначення, функціонування та управління. Якщо раніше дослідження були зосереджені переважно на ідентифікації та фізичному захисті окремих об'єктів, то нині домінує ширший підхід, що базується на забезпеченні безперервності життєво важливих послуг і резильєнтності інфраструктурних систем [4; 9]. У межах цього підходу критична інфраструктура розглядається як складна міжгалузева система взаємопов'язаних елементів, порушення функціонування яких має мультиплікативні соціально-економічні наслідки.

Значний масив досліджень присвячено розвитку ризик-орієнтованого підходу до управління критичною інфраструктурою. У цих роботах акцентується на необхідності ідентифікації критичних елементів на основі оцінювання загроз, вразливостей і потенційних наслідків їх реалізації, що дозволяє визначати пріоритети захисту та відновлення [9—11]. Такий підхід отримав широке поширення в європейській практиці та закріплений у нормативних і методичних документах Європейського Союзу.

Окремий напрям досліджень пов'язано із розвитком сервісно-орієнтованої концепції критичної інфраструктури, відповідно до якої ключовим об'єктом управління є не інфраструктурні активи як такі, а життєво важливі послуги, що надаються на їх основі. У цьому контексті увага зосереджується на забезпеченні безперервності функціонування енергетичних, транспортних, комунальних, інформаційних і соціальних сервісів, а також на визначенні критичних залежностей між ними. Дослідження такого типу підкреслюють, що ефективність управління критичною інфраструктурою визначається не лише технічними характеристиками систем, а й інституційною спроможністю органів влади координувати взаємодію між операторами, службами та населенням [9; 12].

Вагомий внесок у розвиток теоретичних засад забезпечення стійкості критичної інфраструктури зроблено в рамках концепції резильєнтності, яка передбачає здатність інфраструктурних систем передбачати, витримувати, адаптуватися та відновлюватися після впливу різних видів загроз. У сучасних дослідженнях резильєнтність розглядається як багатовимірна характеристика, що охоплює технічні, організаційні, економічні та соціальні аспекти функціонування інфраструктури. Особливу увагу приділено розробленню інструментів оцінювання резильєнтності, включаючи системи показників, сценарне моделювання та аналіз взаємозалежностей між інфраструктурними секторами [9; 13].

У контексті багаторівневого управління критичною інфраструктурою важливе місце займають дослідження, які присвячено ролі муніципального рівня. У цих роботах підкреслюється, що саме органи місцевого самоврядування забезпечують практичну реалізацію заходів із підтримання безперервності життєво важливих послуг, здійснюють координацію дій між операторами інфраструктури та екстреними службами, а також відповідають за кризове управління на локальному рівні.

Водночас ефективність таких механізмів значною мірою залежить від інституційної організації, рівня ресурсного забезпечення та ступеня інтеграції муніципалітетів у загальнонаціональну систему управління критичною інфраструктурою [4; 12; 14].

Окрему групу становлять дослідження, що аналізують міжнародний досвід ідентифікації критичної інфраструктури, зокрема у країнах Європейського Союзу. У цих роботах відзначається, що підходи до визначення критичних

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

елементів суттєво відрізняються залежно від національних інституційних моделей, рівня децентралізації управління та специфіки загроз, що обумовлює необхідність їх порівняльного аналізу та узагальнення [4; 9; 11].

Попри значний обсяг наукових напрацювань, аналіз літератури засвідчує наявність низки невирішених питань. Зокрема, недостатньо дослідженими залишаються методичні підходи до ідентифікації критичної інфраструктури саме на муніципальному рівні, а також відсутні комплексні порівняльні дослідження, що дозволяють систематизувати різні моделі та підходи з урахуванням ролі місцевого самоврядування. Більшість досліджень або зосереджується на національному рівні управління, або розглядає окремі кейси без їх узагальнення у єдину аналітичну рамку.

Таким чином, існує об'єктивна потреба у проведенні порівняльного аналізу підходів до ідентифікації критичної інфраструктури на муніципальному рівні в різних країнах, що дозволить виявити типові моделі, визначити їх сильні та слабкі сторони, а також сформувати науково обгрунтовані рекомендації щодо їх адаптації для територіальних громад України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є проведення порівняльного аналізу підходів до ідентифікації критичної інфраструктури на муніципальному рівні у країнах Балтії, Скандинавії та Польщі з метою виявлення типових моделей, визначення їхніх ключових характеристик, переваг і обмежень, а також обгрунтування можливостей їх адаптації до умов розвитку територіальних громад України.

Методологічну основу дослідження становить поєднання загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання. Зокрема, застосовано методи теоретичного узагальнення та систематизації — для виокремлення основних підходів до розуміння критичної інфраструктури; порівняльний аналіз — для дослідження національних моделей ідентифікації критичної інфраструктури на муніципальному рівні; системний підхід — для розгляду критичної інфраструктури як сукупності взаємопов'язаних елементів і сервісів; інституційний аналіз — для оцінювання ролі органів державної влади та місцевого самоврядування у формуванні політики у сфері критичної інфраструктури.

Використання вищеперелічених методів і підходів дозволило забезпечити комплексність дослідження, об'єктивність отриманих результатів і можливість формування практично орієнтованих висновків щодо вдосконалення процесів ідентифікації критичної інфраструктури на муніципальному рівні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Узагальнення сучасних наукових і нормативно-методичних підходів свідчить, що муніципальний вимір критичної інфраструктури доцільно розглядати не як периферійний елемент загальнодержавної системи безпеки, а як самостійний рівень формування стійкості життєво важливих послуг. Саме на локальному рівні поєднуються управління ризиками, просторове планування, організація комунальних сервісів, взаємодія з операторами інфраструктури, цивільний захист і кризова комунікація з населенням. У цьому контексті ідентифікація критичної інфраструктури на муніципальному рівні має охоплювати не лише перелік об'єктів, а й визначення критичних функцій, сервісів, взаємозалежностей, уразливостей і меж допустимого порушення безперервності [4; 9—14].

Таблиця 1. Теоретичні підходи до дослідження критичної інфраструктури на муніципальному рівні

Підхід	Ключовий фокус на муніципальному рівні	Переваги	Обмеження
Об'єктно-орієнтований	Ідентифікація, облік, категоризація та захист окремих об'єктів	Простота класифікації, зручність для формування реєстрів	Недостатньо врахування взаємозалежностей і сервісного виміру
Ризик-орієнтований	Локальна оцінка ризиків, підготовка планів реагування і резервування	Гнучкість, адаптивність, прив'язка до специфіки території	Залежність якості результату від даних і аналітичної спроможності
Сервісно-орієнтований	Забезпечення безперервності водо-, енерго-, транспортних, інформаційних і соціальних сервісів	Орієнтація на потреби населення і реальну функціональність громади	Складність вимірювання меж допустимого порушення послуг
Системний	Урахування каскадних ефектів між енергією, зв'язком, транспортом, водою тощо	Дозволяє виявляти критичні вузли й залежності	Висока складність моделювання й потреба у міжсекторальних даних
Резильєнтний	Готовність, безперервність, гнучкість і відновлення локальних сервісів	Комплексність, відповідність сучасній європейській логіці	Потреба інституційної зрілості та ресурсів
Підхід багаторівневого управління	Координація між владою, операторами, службами і громадами	Забезпечує узгодженість політики та розподіл ролей	Ускладнення прийняття рішень через інституційну багатошаровість

Джерело: складено авторами на основі [4; 9—14; 15—19].

Відповідно, логіка дослідження спирається на гіпотезу про те, що муніципальна критична інфраструктура формується не в межах одного окремого управлінського підходу, а на перетині щонайменше п'яти взаємопов'язаних площин: нормативного закріплення критеріїв критичності; інституційного розподілу повноважень між державними, регіональними та місцевими суб'єктами; використання ризик-орієнтованих або сервісно-орієнтованих механізмів ідентифікації; урахування міжсекторальних залежностей; інтеграції інструментів безперервності, готовності, адаптації та відновлення. Саме тому порівняльний аналіз підходів, що застосовуються у країнах Балтії, Скандинавії та Польщі, доцільно розпочинати з теоретичного узагальнення базових аналітичних рамок (табл. 1), які визначають логіку ідентифікації, категоризації та подальшого управління критич-

ною інфраструктурою на муніципальному рівні [4; 9; 13; 15—19].

Як свідчить зміст табл. 1, теоретичні підходи до дослідження критичної інфраструктури на муніципальному рівні відображають не лише різні способи її наукового осмислення, а й різні моделі практичного управління. Йдеться фактично про еволюцію від відносно простого уявлення про критичну інфраструктуру як сукупність окремих захищених об'єктів до більш складного розуміння її як системи взаємозалежних функцій, сервісів, інституцій та механізмів реагування. У цьому контексті кожен із наведених у таблиці підходів фіксує окремий аналітичний зріз проблеми та водночас виявляє певні межі власної пояснювальної спроможності.

Найбільш раннім і методично найпростішим є об'єктно-орієнтований підхід, у межах якого ключова увага зосереджується на виявленні, обліку, категоризації та захисті конкретних об'єктів, що визнаються критично важливими для функціонування території. Для муніципального рівня його значення полягає насамперед у можливості формування базових реєстрів, переліків і карт критичних об'єктів, що створює первинну інформаційну основу для подальших управлінських рішень. Сильна сторона цього підходу полягає в його практичній зручності: він дозволяє швидко структурувати інфраструктурне середовище, визначити відповідальних суб'єктів, встановити правовий статус окремих елементів і запровадити формалізовані процедури їхнього обліку. Водночас його обмеження є принциповими. Зосередженість на окремому об'єкті нерідко не дозволяє побачити, що критичність виникає не лише через властивості самого елемента, а й через його функціональне місце у ширшій системі зв'язків. Саме тому об'єктно-орієнтований підхід недостатньо враховує міжгалузеві залежності, сервісний вимір інфраструктури та наслідки порушення функціонування для населення громади.

Ці обмеження частково долає ризик-орієнтований підхід, який переносить акцент з формального переліку об'єктів на оцінювання локальних загроз, вразливостей, імовірності настання кризових подій та потенційних наслідків для громади. Його ключове значення на муніципальному рівні полягає в тому, що він дозволяє пов'язати ідентифікацію критичної інфраструктури зі специфікою конкретної території, її географічними, демографічними, технічними, екологічними та безпековими особливостями. У межах такого підходу критичність уже не є наперед заданою властивістю об'єкта, а формується у взаємодії між загрозою, вразливістю і масштабом можливих втрат. Це забезпечує більшу гнучкість і адаптивність управлінських рішень, а також відкриває можливість для підготовки локальних планів реагування, резервування ресурсів, сценарного аналізу та пріоритезації захисних заходів. Однак ефективність ризик-орієнтованого підходу безпосередньо залежить від якості доступних даних, аналітичної спроможності муніципалітету, міжвідомчого обміну інформацією та наявності професійних кадрів, здатних здійснювати не лише опис ризиків, а й їх системне прогнозування.

Ще більш виразно муніципальну специфіку відображає сервісно-орієнтований підхід, у центрі якого перебуває не окремий інфраструктурний актив як такий, а забезпечення безперервності життєво важливих послуг для населення. Його методологічна перевага полягає у зміщенні фокусу з питання що захищати на питання які функції та сервіси мають бути збережені навіть в умовах порушення роботи окремих елементів системи. Для муніципального рівня це має особливе значення, оскільки саме органи місцевого самоврядування відповідають перед громадою не стільки за формальний стан окремих об'єктів, скільки за доступність водопостачання, електроенергії, тепла, транспорту, зв'язку, медичних, соціальних та адміністративних послуг. У такій логіці критичність визначається через ступінь впливу на повсякденне життєзабезпечення населення, а інфраструктура розглядається як матеріальна основа функціонування локальної спільноти. Разом із тим цей підхід має і свої ускладнення: на практиці досить складно встановити межі допустимого погіршення якості послуг, визначити порогові значення їх переривання та узгодити критерії оцінювання між різними секторами.

Системний підхід, представлений у табл. 1, істотно поглиблює попередні аналітичні рамки, оскільки дозволяє розглядати критичну інфраструктуру як мережу взаємозалежних секторів, у межах якої порушення в одній підсистемі здатне породжувати каскадні ефекти в інших. Для муніципального рівня його значення є особливо вагомим, адже саме на локальному рівні найбільш виразно проявляється практичний зв'язок між енергопостачанням, водопостачанням, транспортом, цифровими комунікаціями, охороною здоров'я, цивільним захистом та іншими системами життєзабезпечення. Цінність системного підходу полягає в тому, що він дає змогу виявляти критичні вузли, точки перетину, приховані залежності та потенційні ланцюгові збої, які не можна ідентифікувати в межах виключно об'єктної або секторної логіки. Водночас його застосування потребує складніших інструментів аналізу, міжсекторальних даних, координації між операторами різних систем і часто виходить за межі управлінської спроможності невеликих муніципалітетів.

У сучасних умовах особливого значення набуває резильєнтний підхід, який відображає перехід від логіки захисту інфраструктури до логіки забезпечення її стійкості, здатності адаптуватися, зберігати ключові функції в умовах порушень і відновлюватися після криз. На муніципальному рівні такий підхід є особливо продуктивним, оскільки дає змогу поєднати питання підготовленості, безперервності послуг, адаптивності управлінських рішень, накопичення резервів, гнучкого реагування та післякризового відновлення. Його перевага полягає в комплексності та відповідності сучасній європейській безпековій логіці, у якій критична інфраструктура розглядається не лише як об'єкт охорони, а як основа суспільної стійкості та безпеки громади. Разом із тим реалізація резильєнтного підходу вимагає значно вищого рівня інституційної зрілості, стратегічного планування, фінансового забезпечення, розвинених процедур координації та готовності до роботи в умовах невизначеності.

Окрему аналітичну цінність має підхід багаторівневого управління, який акцентує увагу на координації між різними рівнями влади, операторами інфраструктури, аварійно-рятувальними службами, приватним сектором і самою громадою. Саме цей підхід найбільш повно відображає реальну практику муніципального управління критичною інфраструктурою, де відповідальність майже ніколи не зосереджується в одному центрі, а розподіляється між багатьма суб'єктами з різним правовим статусом, ресурсними можливостями та зонами компетенції. Його сильна сторона полягає в забезпеченні узгодженості рішень,

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

чіткішому розподілі ролей і підвищенні спроможності до спільного реагування на кризові ситуації. Однак інституційна багатошаровість одночасно ускладнює прийняття рішень, створює ризики дублювання функцій, затримок у координації та фрагментації відповідальності, особливо в разі недостатньо чітко визначених процедур взаємодії.

Таким чином, дані табл. 1 переконливо демонструють, що еволюція підходів до критичної інфраструктури відбувається від вузького об'єктного бачення до поєднання ризикової, сервісної, системної, резильєнтної та координаційної логіки. Для муніципального рівня це має принципове значення, оскільки місцевий орган влади, як правило, не контролює всі інфраструктурні активи безпосередньо, але саме на нього покладається відповідальність за безперервність життєво важливих послуг, локальну готовність до криз і організацію відновлення після збоїв чи руйнувань. Інакше кажучи, на локальному рівні критична інфраструктура постає не лише як сукупність об'єктів, а як складна система забезпечення життєздатності громади.

Саме тому для цілей цього дослідження найбільш продуктивним є не ізольоване використання одного підходу, а їх поєднання. Ризик-орієнтований підхід дозволяє врахувати специфіку загроз і вразливостей конкретної території; сервісно-орієнтований фіксує пріоритет безперервності життєво важливих послуг; системний допомагає виявляти міжсекторальні залежності та каскадні ефекти; резильєнтний задає логіку готовності, адаптації та відновлення; підхід багаторівневого управління забезпечує інституційне узгодження дій між усіма зацікавленими сторонами. Саме така комбінована рамка є найбільш адекватною для дослідження муніципального виміру критичної інфраструктури, оскільки відповідає складності сучасного безпекового середовища та реальним умовам функціонування територіальних громад [4; 13; 15—16].

У країнах Балтії, Скандинавії та Польщі зазначена еволюція реалізується по-різному, що підтверджує відсутність універсальної моделі ідентифікації критичної інфраструктури на місцевому рівні. Естонія прагне до сервісно-орієнтованої та резильєнтної логіки, у межах якої критичність визначається через безперервність життєво важливих послуг і готовність до кризових ситуацій. Литва демонструє більш централізований і значною мірою об'єктно-орієнтований підхід із чітким акцентом на стратегічно важливих для національної безпеки об'єктах. Латвія вибудовує управління переважно через механізми цивільного захисту та локального планування реагування, що зближує її практику з ризик-орієнтованою моделлю. Фінляндія інтегрує ідентифікацію критичних функцій у ширшу концепцію всеохоплюючої безпеки, фактично поєднуючи системний, сервісний і багаторівневий підходи. Швеція робить ставку на регулярні аналізи ризиків і вразливостей на рівні муніципалітетів, що посилює значення локальної аналітичної спроможності. Польща, своєю чергою, поєднує секторний підхід до критичної інфраструктури з інструментами кризового управління, у межах яких гміни відіграють важливу роль у забезпеченні безперервності життєво важливих послуг [20—27].

Отже, теоретичне узагальнення, подане в табл. 1, виконує у структурі дослідження не лише описову, а й методологічну функцію. Воно дозволяє сформувати аналітичну основу для подальшого порівняння національних моделей, пояснити відмінності у способах ідентифікації критичної інфраструктури на локальному рівні та обгрунтувати доцільність комбінованого підходу для України. Саме через таку рамку стає можливим перейти від формального переліку об'єктів до більш глибокого розуміння муніципальної критичної інфраструктури як системи забезпечення безпеки, безперервності послуг і стійкості територіальної громади.

Для систематизації виявлених відмінностей між досліджуваними країнами доцільно перейти від загального теоретичного узагальнення підходів до їх конкретного інституційного втілення на рівні національних моделей. Якщо табл. 1 дозволила окреслити базові аналітичні рамки дослідження критичної інфраструктури на муніципальному рівні, то табл. 2 вже показує, яким чи-

Таблиця 2. Порівняльна характеристика підходів до ідентифікації критичної інфраструктури на муніципальному рівні (на прикладі країн Балтії, Скандинавії та Польщі)

Країна	Нормативна / стратегічна основа	Домінуючий підхід до ідентифікації	Роль муніципалітетів	Управлінський фокус
Естонія	Закон про надзвичайні ситуації	Сервісно-ризиковий	Забезпечення безперервності базових послуг, локальна готовність, участь у кризовому реагуванні	Життєво важливі послуги, готовність, координація
Литва	Закон про захист об'єктів, що мають значення для забезпечення національної безпеки	Централізовано-об'єктний із елементами ризик-орієнтованого підходу	Участь у забезпеченні стійкості, взаємодія з центральними органами влади	Стратегічні об'єкти, державна безпека, стабільність
Латвія	Закон про цивільний захист та управління надзвичайними ситуаціями	Ризик-орієнтований	Розроблення локальних планів цивільного захисту, оцінка загроз і рівня готовності	Оцінювання ризиків, реагування, цивільний захист
Фінляндія	Стратегія безпеки суспільства	Системно-резильєнтний	Інтеграція локального рівня у забезпечення життєво важливих функцій суспільства	Всеохоплююча безпека, міжсекторальна взаємодія, взаємозалежності
Швеція	Керівництво з аналізу ризиків і вразливостей; План дій із захисту життєво важливих функцій суспільства та критичної інфраструктури	Ризикоорієнтований і сервісно-орієнтований	Проведення аналізів ризиків і вразливостей, участь у захисті життєво важливих функцій суспільства	Регулярна оцінка ризиків, життєво важливі функції, координація
Польща	Закон про кризове управління; Національна програма захисту критичної інфраструктури	Багаторівневий секторно-сервісний	Гміни забезпечують локальну готовність, здійснюють кризове управління, взаємодіють з операторами, підтримують стабільність послуг	Кризове управління, безперервність послуг, координація

Джерело: складено авторами на основі [20—27].

ном ці рамки набувають практичного змісту в конкретних країнах Балтії, Скандинавії та Польщі. Саме тому як критерії порівняння обрано нормативну і стратегічну основу, домінуючий підхід до ідентифікації, роль муніципалітетів, управлінський фокус і характерні сильні сторони відповідної моделі. Така логіка аналізу дає змогу відійти від фрагментарного опису окремих держав і перейти до більш цілісного аналітичного зіставлення, у межах якого критична інфраструктура розглядається не лише як предмет правового регулювання, а як результат поєднання управлінської культури, інституційної архітектури, безпекових пріоритетів і специфіки територіальної організації влади.

Як свідчать дані табл. 2, між досліджуваними країнами існують не лише відмінності у формулюванні нормативних засад, а й суттєво різняться самі управлінські логіки, через які визначається критичність інфраструктури на локальному рівні. У цьому контексті правова або стратегічна основа виконує не просто регулятивну функцію, а фактично задає вихідну оптику сприйняття критичної інфраструктури: як сукупності стратегічно важливих об'єктів, як системи життєво важливих послуг, як простору управління ризиками або як мережі взаємозалежних суспільних функцій. Саме ця відмінність у вихідній логіці багато в чому визначає і те, якою є роль муніципалітетів, які інструменти вони використовують і на що саме спрямовується їхня практична діяльність.

У країнах Балтії виразно простежується спільний безпековий контекст, однак конкретні моделі ідентифікації критичної інфраструктури демонструють різні акценти. Естонська модель тяжіє до сервісно-ризикового підходу, у межах якого критичність пов'язується насамперед із безперервністю базових послуг і локальною готовністю до кризових ситуацій. Це означає, що муніципальний рівень тут розглядається не лише як адміністративна ланка виконання рішень, а як важливий суб'єкт підтримання життєздатності території, здатний брати участь у кризовому реагуванні та координації. Таким чином, в естонському випадку муніципальний вимір критичної інфраструктури формується довкола практичної здатності забезпечувати функціонування життєво важливих сервісів навіть в умовах порушень.

Литовська модель, навпаки, виглядає більш централізованою і тяжіє до об'єктної логіки, доповненої окремими елементами ризик-орієнтованого підходу. У центрі уваги перебувають стратегічно важливі об'єкти та сектори, значущі для національної безпеки, а місцевий рівень більшою мірою включений у забезпечення стійкості та взаємодію з центральними органами влади, ніж у самостійне визначення критичності. Це свідчить про те, що в Литві муніципальний рівень інтегрується у вертикально організовану систему безпеки, у якій домінує державний пріоритет захисту стратегічних активів. Водночас навіть у цій моделі можна простежити рух у бік ширшого врахування ризиків, що відображає загальноєвропейську тенденцію поступового відходу від суто статичного переліkового підходу.

Латвійська модель більш виразно спирається на ризик-орієнтовану логіку та інструментарій цивільного захисту. У ній муніципалітети отримують більш практично визначену роль як суб'єкти розроблення локальних планів, оцінювання загроз, визначення рівня готовності та організації реагування. Такий підхід є показовим, оскільки демонструє зміщення уваги з формального визначення критичних елементів на підготовку до конкретних сценаріїв порушення функціонування. У результаті муніципальний рівень у Латвії виступає не лише територією застосування загальнодержавної політики, а майданчиком первинної діагностики ризиків і практичного управління локальною вразливістю.

Порівняно з балтійськими країнами, скандинавські держави демонструють більш системну і водночас більш інтегровану логіку ідентифікації критичної інфраструктури. У Фінляндії це проявляється через включення локального рівня до ширшої концепції всеохоплюючої безпеки, де критично важливими визнаються не лише окремі об'єкти чи навіть окремі послуги, а життєво важливі функції суспільства загалом. У такій моделі муніципалітет є елементом ширшої архітектури суспільної стійкості, а управлінський фокус зміщується на міжсекторальну взаємодію, узгодження дій і врахування взаємозалежностей між різними функціональними системами. Саме тому фінський підхід можна розглядати як один із найбільш цілісних прикладів переходу від об'єктної логіки до системно-резильєнтної рамки.

Шведська модель у певному сенсі поєднує ризик-орієнтований і сервісно-орієнтований підходи, проте її принципова особливість полягає в регулярності та інституціоналізованості аналізів ризиків і вразливостей на муніципальному рівні. Це означає, що локальний рівень виконує не другорядну, а базову аналітичну функцію, оскільки саме муніципальні оцінки стають важливою основою для ширших регіональних і національних рішень. Така модель показує, що ідентифікація критичної інфраструктури на місцевому рівні може бути не лише адміністративною процедурою, а безперервним процесом оцінювання, оновлення знань про ризики і підтримання координації між суб'єктами захисту життєво важливих функцій суспільства. У цьому разі муніципалітет виступає одночасно як аналітичний центр, координатор і практичний виконавець заходів готовності.

Польська модель вирізняється найбільш виразним поєднанням секторної, сервісної та багаторівневої логіки управління. Її особливість полягає в тому, що національний програмний рівень поєднується з достатньо чітко окресленими функціями гмін у сфері локальної готовності, кризового управління, взаємодії з операторами та підтримання стабільності надання послуг. У цій моделі муніципальний рівень уже не просто враховується, а фактично інституціоналізується як одна з ключових ланок забезпечення безперервності життєво важливих сервісів. Саме тому польський підхід є особливо важливим для порівняння, оскільки демонструє, як секторна організація критичної інфраструктури може поєднуватися з практикою кризового управління та територіально наближеними механізмами координації.

Отже, аналітика табл. 2 дає підстави стверджувати, що відмінності між досліджуваними країнами проявляються не лише у змісті нормативних доку-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ментів, а передусім у способі концептуалізації самого муніципального виміру критичної інфраструктури. В одних моделях він пов'язується переважно із захистом стратегічних об'єктів і дотриманням централізованих рішень, в інших — із локальною оцінкою ризиків, у третіх — із забезпеченням безперервності життєво важливих послуг, а в найбільш розвинених варіантах — із підтриманням резильєнтності суспільства через міжсекторальну та багаторівневу координацію. Саме тому табл. 2 не просто ілюструє національне різноманіття, а виявляє різні моделі управлінського мислення, які лежать в основі процесів ідентифікації критичної інфраструктури на локальному рівні.

Окремої уваги заслуговує аналіз ролі муніципалітетів, оскільки саме через нього найбільш чітко розкривається практичний зміст муніципального виміру досліджуваної проблематики. Дані табл. 2 переконливо показують, що в усіх розглянутих країнах локальний рівень не зводиться до пасивного виконання рішень центральної влади. Навпаки, муніципалітети виступають або співвиконавцями функцій із забезпечення безперервності критичних сервісів, або первинними суб'єктами оцінювання ризиків і вразливостей, або координаторами взаємодії між службами, операторами та населенням. Це особливо важливо для даного дослідження, оскільки дозволяє зробити принциповий висновок: муніципальний вимір ідентифікації критичної інфраструктури не може розумітися лише як локалізація загальнодержавних підходів на територіальному рівні. Його слід трактувати як окрему управлінську площину, в якій поєднуються функції оцінювання, координації, готовності, підтримання безперервності та участі у відновленні.

У цьому контексті особливо показовим є те, що попри спільну для всіх країн орієнтацію на посилення безпеки та стійкості, практичні ролі муніципалітетів різняться за глибиною залучення. У Швеції муніципальні аналізи ризиків і вразливостей слугують важливою аналітичною основою для ширших управлінських рішень. У Фінляндії місцевий рівень інтегрується у забезпечення життєво важливих функцій суспільства як елемент загальної системи всеохоплюючої безпеки. У Польщі гміни мають чітко окреслені функції у сфері локальної готовності, кризового управління, комунікації та підтримання стабільності сервісів. У Латвії муніципалітети є важливими суб'єктами цивільного захисту і локального планування. В Естонії локальна роль безпосередньо пов'язується із забезпеченням безперервності послуг і готовністю до порушень. Навіть у більш централізованій литовській моделі місцевий рівень не усувається, а включається у механізми забезпечення стійкості через взаємодію з центральною владою. Отже, відмінності полягають не у наявності чи відсутності муніципального компонента, а в ступені його автономії, функціональному навантаженні та способі інтеграції у національну систему захисту критичної інфраструктури.

Рис. 1. Структурно-логічна модель ідентифікації критичної інфраструктури на муніципальному рівні

Джерело: запропоновано авторами на основі [1; 5; 6].

Таким чином, порівняльний аналіз, поданий у табл. 2, дозволяє перейти до більш узагальненого рівня висновків. По-перше, муніципальний вимір ідентифікації критичної інфраструктури в усіх досліджуваних країнах є суттєвим, однак концептуалізується по-різному: через послуги, ризики, стратегічні об'єкти, кризове управління або життєво важливі функції суспільства. По-друге, жодна з національних моделей не грунтується виключно на одному підході: навіть там, де домінує певна логіка, фактично спостерігається їх комбінація. По-третє, саме рівень поєднання нормативних, інституційних і управлінських компонентів визначає зрілість моделі ідентифікації критичної інфраструктури на місцевому рівні.

Наступним логічним кроком дослідження є побудова узагальненої структурно-логічної моделі ідентифікації критичної інфраструктури на муніципальному рівні (рис. 1). Її розроблення грунтується на ре-

зультатах попереднього теоретичного узагальнення та порівняльного аналізу національних підходів і дає змогу інтегрувати в єдину аналітичну конструкцію ключові складові муніципального виміру критичної інфраструктури. Йдеться насамперед про нормативно-правові та стратегічні засади, критерії визначення критичності, роль органів місцевого самоврядування, механізми міжсекторальної координації, а також інструменти забезпечення безперервності, готовності та відновлення. У такому розумінні поданий рисунок виконує не лише ілюстративну, а й узагальнювальну функцію, оскільки відображає внутрішню логіку ідентифікації критичної інфраструктури як послідовного управлінського процесу.

Рисунок фіксує перехід від вихідних нормативно-інституційних передумов до практичних результатів, значущих для стійкості територіальної громади. Така послідовність є принципово важливою, оскільки дозволяє показати, що ідентифікація критичної інфраструктури на муніципальному рівні не обмежується формальним визначенням переліку об'єктів або секторів. Вона охоплює значно ширше коло взаємопов'язаних управлінських рішень, у межах яких поєднуються правові норми, інституційні повноваження, аналітичні підходи, координаційні процедури та механізми практичного реагування на загрози.

Як показано на рисунку, вихідним елементом моделі є нормативне регулювання та стратегічні засади, які задають загальні рамки ідентифікації критичної інфраструктури, визначають коло уповноважених суб'єктів, принципи взаємодії та базові критерії критичності. Саме на цьому рівні формується початкове розуміння того, що саме вважається критично значущим для території: окремі об'єкти, життєво важливі послуги, ключові функції або міжсекторальні зв'язки, порушення яких може спричинити суттєві наслідки для населення та місцевої економіки.

Наступним елементом моделі виступають критерії критичності та домінуючі підходи до ідентифікації. Їх роль полягає у трансформації загальних нормативних положень у конкретні управлінські рішення щодо визначення критичних елементів на локальному рівні. Залежно від моделі, яка переважає в тій чи іншій країні або системі управління, акцент може зміщуватися на ризики і вразливості, безперервність життєво важливих послуг, стратегічну значущість об'єктів, системні взаємозалежності або здатність громади до адаптації та відновлення. Саме тут формується аналітичне ядро процесу ідентифікації, яке визначає, яким чином муніципалітет інтерпретує локальні загрози та пріоритети захисту.

Центральне місце у моделі посідає роль муніципалітетів, оскільки саме на місцевому рівні відбувається практичне поєднання формалізованих вимог із реальною специфікою території. Органи місцевого самоврядування в цій логіці виступають не лише виконавцями окремих регуляторних приписів, а суб'єктами первинного оцінювання ризиків, координації взаємодії між учасниками, підтримання готовності та організації дій у кризових умовах. Через муніципальний рівень загальні підходи до ідентифікації набувають конкретного змісту, оскільки саме тут визначається практична значущість критичної інфраструктури для повсякденного функціонування громади.

Важливою складовою моделі є також координаційні механізми, які поєднують органи місцевого самоврядування з операторами інфраструктури, службами цивільного захисту, аварійно-рятувальними структурами, регіональними органами влади та іншими заінтересованими сторонами. Їх значення полягає в тому, що ідентифікація критичної інфраструктури є ефективною лише за умови постійного обміну інформацією, узгодження повноважень і спільного бачення пріоритетів захисту. У цьому контексті координація виступає не допоміжним, а системоутворюючим елементом, без якого неможливо забезпечити ані належне виявлення критичних вузлів, ані підготовку до можливих порушень.

Подальший рівень моделі охоплює інструменти безперервності, готовності та відновлення. Саме вони переводять процес ідентифікації з аналітичної площини у площину практичного управління. Йдеться про локальні плани реагування, резервування ресурсів, сценарне планування, оцінювання вразливостей, заходи щодо підтримання функціонування базових сервісів, а також організацію відновлення після кризових впливів. Такий підхід підкреслює, що ідентифікація критичної інфраструктури має цінність не сама по собі, а як основа для підвищення готовності громади діяти в умовах порушення нормального функціонування інфраструктурних систем.

Завершальним елементом моделі є результативний блок, пов'язаний із забезпеченням локальної резильєнтності громади. У цьому аспекті рисунок демонструє, що кінцевою метою ідентифікації критичної інфраструктури є не лише класифікація об'єктів чи секторів, а зміцнення здатності територіальної громади зберігати функціональність життєво важливих послуг, мінімізувати вразливість до кризових впливів, підтримувати керованість у надзвичайних ситуаціях і забезпечувати відновлення після порушень. Отже, результатом ефективної ідентифікації має бути не формальний реєстр, а підвищення стійкості місцевої соціально-економічної системи в цілому.

Таким чином, запропонована структурно-логічна модель узагальнює результати попереднього аналізу та демонструє, що муніципальний вимір ідентифікації критичної інфраструктури формується на перетині нормативних, інституційних, аналітичних і управлінських компонентів. Вона дозволяє перейти від опису окремих національних практик до цілісного розуміння ідентифікації критичної інфраструктури як багаторівневого процесу, спрямованого на забезпечення безперервності життєво важливих послуг і посилення стійкості територіальних громад. Саме в такій логіці рисунок виступає концептуальним підсумком дослідження і водночас методичною основою для подальшого обгрунтування рекомендацій щодо адаптації зарубіжного досвіду до умов України.

Узагальнення результатів теоретичного та порівняльного аналізу дає підстави перейти від характеристики окремих національних підходів до їх типологізації. Такий крок є методично важливим, оскільки дозволяє не лише впорядкувати виявлені відмінності, а й показати, що за зовнішнім різноманіттям правових і управлінських рішень стоять відносно стійкі моделі ідентифікації критичної інфраструктури на муніципальному рівні. Саме тому на основі проведеного дослідження доцільно виокремити чотири типові моделі, кожна з яких відображає специфічне поєднання нормативної логіки, інституційної архітектури, управлінських інстру-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Таблиця 3. Типологія моделей ідентифікації критичної інфраструктури на муніципальному рівні

Тип моделі та країна, у якій вона найбільш виразно проявляється	Ключова логіка	Основний інструмент	Сильні сторони	Ризики / обмеження
Централізовано-об'єктна (Литва)	Критичність визначається через національно значущі об'єкти та сектори	Центральні переліки, правове закріплення статусу	Чіткість правового режиму, висока керованість	Обмежені можливості для локальної гнучкості
Ризик-орієнтована муніципальна (Латвія, Швеція)	Критичність визначається через локальні загрози, вразливості та сценарії	Аналізи ризиків і вразливостей, плани цивільного захисту	Висока відповідність територіальній специфіці	Значна залежність від якості аналітики та інституційної спроможності муніципалітетів
Сервісно-орієнтована модель безперервності (Естонія, Польща)	У центрі перебуває безперервність життєво важливих послуг	Плани кризового реагування, процедури забезпечення безперервності, координація з операторами	Орієнтація на практичні потреби територіальних громад	Потребує сталих механізмів взаємодії та ефективної комунікації
Системно-резильєнтна (Фінляндія)	Критичність визначається через роль у забезпеченні життєво важливих функцій суспільства	Всеохоплююча безпека, міжсекторальна координація	Найбільш повно враховує взаємозалежності та стійкість систем	Інституційна складність і висока ресурсомісткість

Джерело: складено авторами на основі [5; 20—27].

ментів і способів розуміння критичності інфраструктури (табл. 3).

Першою є централізовано-об'єктна модель, у межах якої визначення критичності задається переважно на національному рівні через офіційно встановлені переліки стратегічно важливих об'єктів і секторів. У такій моделі ключову роль відіграє держава, яка формує критерії віднесення до критичної інфраструктури, визначає правовий режим відповідних об'єктів і встановлює загальні вимоги до їх захисту та функціонування. Муніципальний рівень у цьому випадку переважно включений у систему реалізації вже визначених пріоритетів, а не у самостійне конструювання критеріїв критичності. Найближче до цієї моделі тяжіє Литва, де виразно простежується акцент на стратегічно значущих для національної безпеки об'єктах і секторах [21].

Другою є ризик-орієнтована муніципальна модель, у межах якої критичність визначається не стільки через формальний статус об'єкта, скільки через локальні загрози, вразливості, сценарії можливих порушень та оцінку їхніх наслідків для громади. У такій логіці центрального значення набувають аналізи ризиків і вразливостей, плани цивільного захисту, локальні сценарії реагування та підготовка до кризових ситуацій. Її сутнісна перевага полягає у високій чутливості до територіальної специфіки, адже саме місцевий рівень найкраще фіксує реальні конфігурації загроз, ресурсні обмеження та критичні зони вразливості. Найбільш виразно ця модель простежується у Латвії та Швеції, де муніципалітети відіграють помітну роль у системному оцінюванні ризиків і підготовці до надзвичайних ситуацій [22; 24].

Третьою є сервісно-орієнтована модель безперервності, у центрі якої перебуває не окремий інфраструктурний об'єкт як такий, а значення послуг, що забезпечуються для населення. У межах цього підходу критичність визначається через здатність підтримувати безперервне функціонування водо-, тепло-, енергопостачання, транспорту, зв'язку, медичних, соціальних та інших життєво важливих сервісів. Така модель є особливо релевантною для муніципального рівня, оскільки саме громада безпосередньо відчуває наслідки збоїв у наданні послуг, а місцева влада змушена реагувати на них у найкоротші строки. Її елементи чітко простежуються в Естонії та Польщі, де важливе місце посідають плани кризового реагування, процедури забезпечення безперервності та координація з операторами інфраструктури [20; 26; 27].

Четвертою є системно-резильєнтна модель, яка виходить за межі вузького розуміння критичної інфраструктури як набору об'єктів або окремих сервісів і розглядає її через роль у забезпеченні життєво важливих функцій суспільства. Її зміст полягає у поєднанні міжсекторального бачення, урахування взаємозалежностей, координації між різними рівнями управління та орієнтації на здатність системи адаптуватися, зберігати функціональність і відновлюватися після порушень. Найбільш послідовно така логіка представлена у Фінляндії, де ідентифікація критичних елементів інтегрована у ширшу концепцію всеохоплюючої безпеки та суспільної стійкості [23].

Отже, зміст табл. 3 не лише узагальнює виявлені національні відмінності, а й дозволяє виявити різні управлінські логіки, через які визначається критичність

інфраструктури на муніципальному рівні. В одних моделях пріоритет надається централізованому визначенню стратегічно важливих об'єктів, в інших — локальній оцінці ризиків і вразливостей, у третіх — забезпеченню безперервності життєво важливих послуг, тоді як найбільш комплексні підходи орієнтовані на підтримання стійкості функціональних систем у цілому. Це дозволяє розглядати ідентифікацію критичної інфраструктури не як уніфіковану процедуру, а як результат домінування певної управлінської парадигми.

Таким чином, запропонована типологія має не лише описове, а й аналітичне значення, оскільки дозволяє пояснити відмінності у підходах до ідентифікації критичної інфраструктури та оцінити їх сильні й слабкі сторони в контексті різних інституційних умов. Вона демонструє, що найбільш ефективні моделі формуються на основі поєднання кількох підходів, зокрема сервісного, ризик-орієнтованого та системного, доповнених механізмами міжсекторальної координації та забезпечення безперервності функціонування.

Отримані результати створюють підгрунтя для подальших досліджень, спрямованих на адаптацію зазначених підходів до конкретних національних і локальних умов, з урахуванням інституційної спроможності, безпекового середовища та особливостей територіального розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті здійснено комплексний порівняльний аналіз підходів до ідентифікації критичної інфраструктури на муніципальному рівні у країнах Балтії, Скандинавії та Польщі, що дозволило перейти від опису національних практик до формування узагальненої аналітичної рамки та типологізації відповідних моделей. Встановлено, що сучасна логіка ідентифікації критичної інфраструктури еволюціонує від об'єктно-орієнтованих підходів до комплексних моделей, які поєднують ризик-орієнтований, сервісно-орієнтований та резильєнтнісний виміри. При цьому на муніципальному рівні визначальним є сервісний аспект, оскільки критичність інфраструктури проявляється через забезпечення безперервності життєво важливих послуг і підтримання функціональності територіальних громад.

Доведено, що роль муніципалітетів у досліджуваних країнах має системний характер і полягає у поєднанні функцій локальної оцінки ризиків, координації взаємодії між заінтересованими сторонами, організації безперервності сервісів та забезпечення готовності до кризових ситуацій. Це дозволяє розглядати муніципальний рівень як самостійну управлінську площину у системі забезпечення стійкості критичної інфраструктури.

Порівняльний аналіз засвідчив наявність різних моделей ідентифікації критичної інфраструктури, що відрізняються за домінуючою логікою: від централізованих об'єктних підходів до системно-резильєнтних моделей, орієнтованих на забезпечення життєво важливих функцій суспільства. Узагальнення отриманих результатів дозволило виокремити чотири типові моделі: централізовано-об'єктну, ризик-орієнтовану муніципальну, сервісно-орієнтовану модель безперервності та системно-резильєнтну, кожна з яких має власні функціональні переваги та обмеження.

На цій основі розроблено структурно-логічну модель ідентифікації критичної інфраструктури на муніципальному рівні, яка інтегрує нормативні засади, критерії критичності, домінуючі підходи до ідентифікації, роль муніципалітетів, механізми координації та інструменти забезпечення безперервності, готовності і відновлення. Запропонована модель дозволяє комплексно інтерпретувати процес ідентифікації критичної інфраструктури як багаторівневу управлінську систему, орієнтовану на забезпечення стійкості територіальних громад.

Отримані результати підтверджують доцільність використання комбінованого підходу, що поєднує сервісно-орієнтовану, ризик-орієнтовану та системно-резильєнтну логіку, як найбільш адекватного складності сучасного безпекового середовища та різноманітності інституційних умов.

Перспективи подальших досліджень доцільно зосередити на розробленні прикладних методик ідентифікації критичної інфраструктури на муніципальному рівні, зокрема із використанням багатокритеріальних підходів до оцінювання критичності, визначення порогових значень порушення життєво важливих послуг та інтеграції оцінки локальних ризиків і вразливостей.

Література:

1. Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Загрози розвитку критичної інфраструктури: сутність і класифікація. Проблеми економіки. 2025. № 3. С. 89—104. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-89-104.

2. Climate and catastrophe insight 2025. Dublin: Aon plc., 2025. 109 p. URL: https://assets.aon.com/-/media/files/aon/reports/2025/2025-climate-catastrophe-insight.pdf (дата звернення: 27.02.2026).

3. Good Governance for Critical Infrastructure Resilience, OECD Reviews of Risk Management Policies. Paris: OECD Publishing, 2019. 118 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/04/good-governance-for-critical-infrastructure-resilience_7d5a9993/02f0e5a0-en.pdf (дата звернення: 10.03.2026).

4. 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: 15.03.2026).

5. Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В., Проноза П. В. Ідентифікація елементів критичної інфраструктури: закордонний і вітчизняний досвід. Бізнес Інформ. 2025. № 8. С. 47—71. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-47-71.

6. Кизим М. О., Губарєва І. О., Трушкіна Н. В. Практичний інструментарій імплементації механізмів повоєнного відновлення і розвитку критичної інфраструктури територіальних громад у східних регіонах України. Інвестиції: практика та досвід. 2026. № 3. С. 88—99. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.3.88.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

7. Local Data Bank. Statistics Poland. URL: https://bdl.stat.gov.pl (дата звернення: 02.03.2026).

8. Annual report from the actions of CERT Polska 2024. The Polish security landscape. Warsaw: NASK — National Research Institute, 2025. 111 p. URL: https://cert.pl/uploads/docs/Report_CP_2024.pdf (дата звернення: 04.03.2026).

9. Infrastructure for a Climate-Resilient Future. Paris: OECD Publishing, 2024. 180 p. DOI: https://doi.org/10.1787/a74a45b0-en.

10. Commission Staff Working Paper: Risk Assessment and Mapping Guidelines for Disaster Management. Brussels: European Commission, 2010. 43 p. URL: https://ec.europa.eu/echo/files/about/COMM_PDF_SEC_2010_1626_F_staff_ working_document_en.pdf (дата звернення: 04.03.2026).

11. Recommendation on the governance of critical risks. Paris: OECD Publishing, 2014. 96 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/ publications/reports/2014/04/risk-management-and-corporate-governance_g1g3e2e3/ 9789264208636-en.pdf (дата звернення: 01.03.2026).

12. Dunn-Cavelty M., Suter M. Public-private partnerships are no silver bullet: an expanded governance model for critical infrastructure protection. International Journal of Critical Infrastructure Protection. 2009. Vol. 2. Iss. 4. P. 179—187. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijcip.2009.08.006.

13. Linkov I., Trump B. E. The science and practice of resilience. Cham: Springer, 2019. 234 p. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-04565-4.

14. Good practices for incident management. Heraklion: European Union Agency for Cybersecurity (ENISA), 2022. 110 p. URL: https://www.enisa.europa.eu/sites/default/files/publications/Incident_Management_guide.pdf (дата звернення: 01.03.2026).

15. Wisniewski M., Szwarc K., Skomra W. Continuity of essential services as an emerging challenge for societal resilience. IEEE Access. 2023. Vol. 11. P. 44614—44635. DOI: https://doi.org/10.1109/ACCESS.2023.3271751.

16. Knodt M., Fraune C., Engel A. Local governance of critical infrastructure resilience: types of coordination in German cities. Journal of Contingencies and Crisis Management. 2022. Vol. 30. Iss. 3. P. 307—316. DOI: https://doi.org/10.1111/1468-5973.12386.

17. Olausson P. M. Planning for resilience in the case of power shortage: the Swedish STYREL policy. Central European Journal of Public Policy. 2019. Vol. 13. Iss. 1. P. 12—22. DOI: https://doi.org/10.2478/cejpp-2019-0004.

18. Heino O., Takala A., Jukarainen P. et al. Critical infrastructures: the operational environment in cases of severe disruption. Sustainability. 2019. Vol. 11. Iss. 3. Article 838. DOI: https://doi.org/10.3390/su11030838.

19. Holmstrom A., Groβe C. Not all heroes wear capes: cyber resilience of the social administration at a Swedish municipality. Risk, Hazards & Crisis in Public Policy. 2025. Vol. 16. Iss. 3. Article e70024. DOI: https://doi.org/10.1002/ rhc3.70024.

20. Estonia. Emergency Act. Riigi Teataja. 2017. URL: https://www.riigiteataja.ee/en/compare_original/513052020001 (дата звернення: 25.02.2026).

21. Republic of Lithuania. Law on the Protection of Objects of Importance to Ensuring National Security. No. IX-1132, 10 October 2002. URL: https://www.e-tar.lt/portal/en/legalAct/TAR.57E0E8B29108/JBJZWxfIXq (дата звернення: 25.02.2026).

22. Latvia. Civil Protection and Disaster Management Law. Likumi.lv. 2016. URL: https://likumi.lv/ta/en/en/id/282333-civil-protection-and-disaster-management-law (дата звернення: 26.02.2026).

23. Security Strategy for Society. Helsinki: Security Committee, 2017. URL: https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/04/YTS_2017_english.pdf (дата звернення: 05.03.2026).

24. Guide to Risk and Vulnerability Analyses / Swedish Civil Contingencies Agency. Karlstad: MSB, 2011. URL: https://rib.msb.se/filer/pdf/26267.pdf (дата звернення: 05.03.2026).

25. Action Plan for the Protection of Vital Societal Functions & Critical Infrastructure / Swedish Civil Contingencies Agency. Karlstad: MSB, 2013. URL: https://www.msb.se/siteassets/dokument/publikationer/english-publications/action-plan-for-the-protection-of-vital-societal-functions--critical-infrastructure.pdf (дата звернення: 06.03.2026).

26. Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarzadzaniu kryzysowym. Dziennik Ustaw. 2007. Nr 89, poz. 590. URL: https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/ download.xsp/WDU20070890590/U/D20070590Lj.pdf (дата звернення: 07.03.2026).

27. National Critical Infrastructure Protection Program. Government Centre for Security. 2023. URL: https://www.gov.pl/web/rcb-en/national-critical-infrastructure-protection-program (дата звернення: 07.03.2026).

References:

1. Khaustova, V. Ye. and Trushkina, N. V. (2025), "Threats to critical infrastructure development: essence and classification", The Problems of Economy, vol. 3, pp. 89—104, https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-89-104.

2. Aon plc. (2025), "Climate and catastrophe insight 2025", Dublin, Ireland, Available at: https://assets.aon.com/-/media/files/aon/reports/2025/2025-climate-catastrophe-insight.pdf (Accessed 27 February 2026).

3. OECD (2019), "Good governance for critical infrastructure resilience", OECD Reviews of Risk Management Policies, OECD Publishing, Paris, France, Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/ 04/good-governance-for-critical-infrastructure-resilience_7d5a9993/02f0e5a0-en.pdf (Accessed 10 March 2026).

4. European Parliament and Council (2022), Directive (EU) 2022/2557 on the resilience of critical entities, 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 15 March 2026).

5. Khaustova, V. Ye., Trushkina, N. V. and Pronoza, P. V. (2025), "Identification of critical infrastructure elements: foreign and domestic experience", Business Inform, vol. 8, pp. 47—71, https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-47-71.

6. Kyzym, M. O., Hubarieva, I. O. and Trushkina, N. V. (2026), "Practical tools for implementing mechanisms of post-war recovery and development of critical infrastructure of territorial communities in eastern regions of Ukraine", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 3, pp. 88—99, https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.3.88.

7. Statistics Poland (2026), "Local Data Bank", Available at: https://bdl.stat.gov.pl (Accessed 2 March 2026).

8. NASK — National Research Institute (2025), "Annual report from the actions of CERT Polska 2024. The Polish security landscape", Warsaw, Poland, Available at: https://cert.pl/uploads/docs/Report_CP_2024.pdf (Accessed 4 March 2026).

9. OECD (2024), "Infrastructure for a climate-resilient future", OECD Publishing, Paris, France, https://doi.org/10.1787/a74a45b0-en.

10. European Commission (2010), "Risk assessment and mapping guidelines for disaster management", Brussels, Belgium, Available at: https://ec.europa.eu/echo/files/about/COMM_PDF_SEC_2010_1626_F_staff_working_document_en.pdf (Accessed 4 March 2026).

11. OECD (2014), "Recommendation on the governance of critical risks", OECD Publishing, Paris, France, Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2014/04/risk-management-and-corporate-governance_g1g3e2e3/9789264208636-en.pdf (Accessed 1 March 2026).

12. Dunn-Cavelty, M. and Suter, M. (2009), "Public-private partnerships are no silver bullet: an expanded governance model for critical infrastructure protection", International Journal of Critical Infrastructure Protection, vol. 2 (4), pp. 179—187, https://doi.org/10.1016/j.ijcip.2009.08.006.

13. Linkov, I. and Trump, B. E. (2019), The science and practice of resilience, Springer, Cham, Switzerland, https://doi.org/10.1007/978-3-030-04565-4.

14. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA) (2022), "Good practices for incident management", Heraklion, Greece, Available at: https://www.enisa.europa.eu/sites/default/files/publications/Incident_Management_guide.pdf (Accessed 1 March 2026).

15. Wisniewski, M., Szwarc, K. and Skomra, W. (2023), "Continuity of essential services as an emerging challenge for societal resilience", IEEE Access, vol. 11, pp. 44614—44635, https://doi.org/10.1109/ACCESS.2023.3271751.

16. Knodt, M., Fraune, C. and Engel, A. (2022), "Local governance of critical infrastructure resilience: types of coordination in German cities", Journal of Contingencies and Crisis Management, vol. 30 (3), pp. 307—316, https://doi.org/10.1111/1468-5973.12386.

17. Olausson, P. M. (2019), "Planning for resilience in the case of power shortage: the Swedish STYREL policy", Central European Journal of Public Policy, vol. 13 (1), pp. 12—22, https://doi.org/10.2478/cejpp-2019-0004.

18. Heino, O., Takala, A., Jukarainen, P. et al. (2019), "Critical infrastructures: the operational environment in cases of severe disruption", Sustainability, vol. 11 (3), article 838, https://doi.org/10.3390/su11030838.

19. Holmstrom, A. and Groβe, C. (2025), "Not all heroes wear capes: cyber resilience of the social administration at a Swedish municipality", Risk, Hazards & Crisis in Public Policy, vol. 16 (3), article e70024, https://doi.org/10.1002/rhc3.70024.

20. Estonia (2026), "Emergency Act", Riigi Teataja, Available at: https://www.riigiteataja.ee/en/compare_original/513052020001 (Accessed 25 February 2026).

21. Republic of Lithuania (2002), "Law on the Protection of Objects of Importance to Ensuring National Security", No. IX-1132, Available at: https://www.e-tar.lt/portal/en/legalAct/TAR.57E0E8B29108/JBJZWxfIXq (Accessed 25 February 2026).

22. Latvia (2016), "Civil Protection and Disaster Management Law", Likumi.lv, Available at: https://likumi.lv/ta/en/en/id/282333-civil-protection-and-disaster-management-law (Accessed 26 February 2026).

23. Security Committee (2017), "Security strategy for society", Helsinki, Finland, Available at: https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/04/YTS_2017_english.pdf (Accessed 5 March 2026).

24. Swedish Civil Contingencies Agency (2011), "Guide to risk and vulnerability analyses", Karlstad, Sweden, Available at: https://rib.msb.se/filer/pdf/26267.pdf (Accessed 5 March 2026).

25. Swedish Civil Contingencies Agency (2013), "Action plan for the protection of vital societal functions and critical infrastructure", Karlstad, Sweden, Available at: https://www.msb.se/siteassets/dokument/publikationer/english-publications/action-plan-for-the-protection-of-vital-societal-functions--critical-infrastructure.pdf (Accessed 6 March 2026).

26. Poland (2007), "Act of 26 April 2007 on crisis management", Journal of Laws, Vol. 89, 590, Available at: https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/ download.xsp/WDU20070890590/U/D20070590Lj.pdf (Accessed 7 March 2026).

27. Government Centre for Security (2023), "National critical infrastructure protection program", Available at: https://www.gov.pl/web/rcb-en/national-critical-infrastructure-protection-program (Accessed 7 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 27.03.26
Прорецензовано / Revised: 07.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

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

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

In connection with the receipt on April 20, 2026, of an official statement addressed to the editor-in-chief of the journal «Investments: Practice and Experience» (ISSN: 2306-6814) from Namliiev Yevhen, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Higher School of Social and Economic Relations (Przeworsk, Poland), the author of the article «Features of the functioning of the entrepreneurial sector in the conditions of financial and economic crisis and the formation of a mechanism for anti-crisis management» which was published in the journal «Kyiv Economic Scientific Journal» No. 2, pp. 26-33, 2023, DOI: 10.32782/2786-765X/2023-2-4, regarding the presence of signs of academic plagiarism in the article published in the journal «Investments: Practice and Experience» No. 7, April 2026, by authors Banar O.V., Nesteruk Yu.O., Tymchuk S.V., Ponedilchuk T.V., Burdonos L.I. «Conceptual foundations of the formation of the entrepreneurial environment in the conditions of the recovery of the economy of Ukraine: financial support and anti-crisis management» DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.134.

The author of the statement, Namliiev Ye.V., indicated the degree of borrowing as serious and large-scale. He reported that the article reproduces a significant part of the content, including the structural framework, abstract, and the problem addressed in the article; in a substantial part of the text, the applicant identified paragraphs with a minimal number of word or phrase replacements.

By the decision of the editor-in-chief, a temporary ethics committee was established, which analyzed the texts of the two articles. The committee recognized the statement of the author of the article Yevhen Namliiev (co-author Katsytska H.) «Features of the functioning of the entrepreneurial sector in the conditions of financial and economic crisis and the formation of a mechanism for anti-crisis management» DOI: 10.32782/2786-765X/2023-2-4 as justified, as the level of borrowing proved to be substantial and large-scale.

During a comparative analysis of the two articles, the ethics committee found a high degree of similarity in the substantive and structural reproduction of almost every structural section of the article (problem statement, analysis of recent research and publications, presentation of the main material).

Fig. 1 «Elements of the system of anti-crisis management of enterprises (SACME)" based on source [13], copied from the applicant author, was identified; the authors Banar O.V. and others presented it in their article as Fig. 3 «The process of anti-crisis management» and labeled it as their own development.

A full match of bibliographic references with the preservation of the sequence of sources was identified.

Based on the results of the analysis by the temporary ethics committee, the editorial board of the journal «Investments: Practice and Experience» made the decision to withdraw (retract) the article by authors Banar O.V., Nesteruk Yu.O., Tymchuk S.V., Ponedilchuk T.V., Burdonos L.I. «Conceptual foundations of the formation of the entrepreneurial environment in the conditions of the recovery of the economy of Ukraine: financial support and anti-crisis management» DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.134 due to systemic overlaps that cover almost 80% of the applicant's article text. The article retraction procedure has been completed.

The article was retracted on 06 May 2026.

У зв'язку з отриманням 20.04.2026 року офіційної заяви до головного редактора журналу «Інвестиції: практика та досвід» (ISSN: 2306-6814) від Намлієва Євгена Володимировича, кандидата економічних наук, доцента, професора Вищої школи суспільно-економічних відносин (м. Пшеворськ, Польща) автора статті «Особливості функціонування підприємницького сектору в умовах фінансово-економічної кризи та формування механізму антикризового управління» яка була опублікована у журналі «Київський економічний науковий журнал» №2 стор.26-33, 2023 р. DOJ: 1032782/2786-765X/2023-2-4 про наявність ознак академічного плагіату в опублікованій у журналі ««Інвестиції: практика та досвід» №7, квітень 2026 року статті авторів Банар О.В., Нестерук Ю.О., Тимчук С.В., Понедільчук Т.В., Бурдонос Л.І. «Концептуальні основи формування підприємницького середовища в умовах відбудови економіки України: фінансове забезпечення та антикризовий менеджмент» DOJ: 10.32702/2306-6814.20267.134.

Автор заяви Намлієв Є.В. вказав ступінь запозичення, як серйозний та масштабний. Повідомив, що стаття відтворює значну частину контенту, включаючи структуру побудови, анотацію, проблему, яка розглядається у статті; в суттєвій частині тексту заявник виявив абзаци з мінімальною кількістю заміни слів чи фраз.

За рішенням головного редактора, була створена тимчасова комісія з етики, яка проаналізувала тексти двох статей. Комісія визнала заяву автора статті Намлієва Євгена (співавтор Кацицка Г.) «Особливості функціонування підприємницького сектору в умовах фінансово-економічної кризи та формування механізму антикризового управління» DOJ: 1032782/2786-765X/2023-2-4 обґрунтованою, оскільки рівень запозичення виявився суттєвим та масштабним.

При порівняльному аналізі двох статей комісія з етики виявила високий ступінь подібності змістовного та структурного відтворення майже кожного структурного розділу статті (постановка проблем, аналіз останніх досліджень і публікацій, виклад основного матеріалу.

Виявлено скопійований у автора заявника рис. 1. «Елементи системи антикризового управління підприємствами (САУП)» на основі джерела [13] автори Банар О.В. та інші виклали його у своїй статті як рис.3 «Процес антикризового управління» та позначили як власну розробку.

Виявлено повний збіг бібліографічних посилань із збереженням послідовності джерел.

На підставі результатів аналізу тимчасової комісії з етики редакційна колегія журналу «Інвестиції: практика та досвід» прийняла рішення відкликати (ретрагувати) статтю авторів Банар О.В., Нестерук Ю.О., Тимчук С.В., Понедільчук Т.В., Бурдонос Л.І. «Концептуальні основи формування підприємницького середовища в умовах відбудови економіки України: фінансове забезпечення та антикризовий менеджмент» DOJ: 10.32702/2306-6814.2026.7.134 через системні збіги, які охоплюють майже 80% тексту статті заявника. Процедуру відкликання статті завершено.

Статтю відкликано 06 травня 2026 року

дам діагностики кризових явищ та прогнозуванню їх впливу на виникнення дестабілізаційних процесів в економічній системі. Визначено ключові тенденції становлення сучасної парадигми розвитку світової та національної економік, серед яких провідне місце посідають процеси глобалізації та економічної інтеграції. Охарактеризовано специфіку функціонування підприємницького середовища в умовах динамічних трансформацій економічного середовища, а також чинники, що впливають на господарську діяльність його суб'єктів і формування бізнес-простору з метою переходу підприємництва до якісно нового рівня соціально-економічного розвитку.

Обгрунтовано необхідність формування ефективного механізму антикризового управління та його результативного застосування в умовах фінансово-економічних криз для забезпечення стійкості, адаптивності та поступального розвитку підприємницької діяльності як на національному, так і на глобальному рівнях. Проведено аналіз наукових підходів учених-економістів до дослідження глобальної фінансово-економічної кризи 2008 року, зокрема щодо ідентифікації ознак кризових станів, визначення структурних елементів системи антикризового управління, їх взаємозв'язків та інтенсивності впливу внутрішніх і зовнішніх чинників бізнес-середовища на підприємницький сектор. За результатами узагальнення попередніх і сучасних наукових напрацювань, що базуються на концептуальній моделі парадигмального інноваційного розвитку та методології кризисологічних досліджень, сформульовано ключові положення, які розкривають сутність понять "кризові явища в економіці" та "система антикризового управління".

The article summarizes scientific approaches to the interpretation of the economic paradigm, outlines the principles of its transformation and determines the conditions for the transition from the traditional to the modern model of development. Attention is focused on the expediency of applying the paradigm approach as a conceptual and methodological basis for the study of the processes of formation and development of theoretical provisions and applied aspects of the organization and implementation of modern anti-crisis management in the business sector. Particular attention is paid to the methodological foundations of diagnosing crisis phenomena and forecasting their impact on the occurrence of destabilizing processes in the economic system. The key trends in the formation of the modern paradigm of development of the world and national economies have been identified, among which the leading place is occupied by the processes of globalization and economic integration. The specifics of the functioning of the entrepreneurial sector in the conditions of dynamic transformations of the economic environment, as well as the factors influencing the economic activity of its subjects and the formation of business space in order to transition entrepreneurship to a qualitatively new level of socio-economic development are characterized.

The necessity of forming an effective mechanism of anti-crisis management and its effective application in the context of financial and economic crises to ensure sustainability, adaptability and progressive development of entrepreneurial activity both at the national and global levels has been substantiated. The analysis of scientific approaches of scientists-economists to the study of the global financial and economic crisis of 2008 has been carried out, in particular regarding the identification of signs of crisis states, the determination of structural elements of the anti-crisis management system, their interrelations and the intensity of the impact of internal and external factors of the business environment on the entrepreneurial sector. Based on the results of generalization of previous and modern scientific developments based on the conceptual model of paradigm innovative development and the methodology of crisis research, key provisions have been formulated that reveal the essence of the concepts of "crisis phenomena in the economy" and "anti-crisis management system".

Ключові слова: підприємницьке середовище, фінансове забезпечення, антикризовий менеджмент, підприємство.

Key words: business environment, financial support, crisis management, enterprise.

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

Сучасна економіка характеризується низкою визначальних рис, що істотно впливають на господарську діяльність суб'єктів підприємницького середовища та її результативність. До таких особливостей належать динамічність змін умов функціонування, трансформація чинників формування бізнес-середовища, їх глобальний характер і системні наслідки, які зумовлюють виникнення кризових явищ на рівні національних економік, регі-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

онів і окремих підприємств. В умовах посилення зазначених трансформацій актуалізується необхідність адаптації до нових соціально-економічних реалій, що передбачає формування адекватного механізму антикризового управління та забезпечення його ефективного застосування в періоди фінансово-економічних криз. Такий механізм має бути спрямований на мінімізацію негативного впливу кризових процесів на економічну активність підприємницького середовища як ключового елемента функціонування ринкової економіки та забезпечення її сталого розвитку. Дослідження новітніх умов і тенденцій розвитку економічних процесів потребує застосування парадигмального підходу з урахуванням структурних елементів системи антикризового управління діяльністю суб'єктів господарювання. Це дозволяє комплексно вирішувати проблеми, пов'язані з виникненням і розвитком фінансово-економічних криз, функціонуванням в умовах системних шоків, а також формуванням ефективних інструментів подолання їх наслідків на глобальному, національному, регіональному та мікроекономічному рівнях.

З огляду на відсутність універсальних інструментів вирішення зазначених проблем, доцільним є використання процесу катарсису як механізму природного відбору в умовах кризи, що передбачає очищення економічного середовища від неефективних структур, його вдосконалення та трансформацію форм господарювання. Поєднання цього підходу з ефективним антикризовим управлінням сприяє не лише нейтралізації негативних наслідків кризових явищ, а й створенню передумов для подальшої трансформації підприємницького середовища та переходу до нової якості соціально-економічного розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій, присвячених розгляду та вирішенню окресленої проблематики, дає змогу виокремити низку питань, які залишаються недостатньо дослідженими та потребують подальшого наукового опрацювання. З урахуванням багатовекторності наукових підходів, представлених у працях провідних учених світової економічної думки, зокрема Мінцберга Х., Кондратьєва М., Кругмана П., Коттера Дж., а також вітчизняних дослідників — Новицького В., Паранчука С., Меліха О., Немченка В., Хвостікова А., Жилінської Л., Сови О., Лазарєвої Є., Радванської Н. та інших, вагомий внесок яких сприяв розвитку методології дослідження кризових явищ, теоретико-методичних засад формування систем антикризового управління та особливостей функціонування підприємницького середовища в умовах фінансово-економічних криз, доцільно акцентувати увагу на необхідності пріоритетного застосування парадигмального підходу.

Зазначений підхід виступає важливим концептуально-методологічним підгрунтям дослідження визначених проблем і потребує грунтовного та всебічного аналізу з метою підвищення ефективності наукових пошуків у цій сфері.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Узагальнення наукових підходів до вирішення окресленої проблематики та розроблення на їх основі парадигмального підходу до дослідження процесів формування і розвитку теоретичних положень та прикладних засад організації й реалізації сучасного антикризового управління в підприємницькому середовищі, а також методології діагностики кризових явищ і прогнозування їх впливу на виникнення дестабілізаційних процесів в економіці, спрямовані на систематизацію наукових категорій, що відображають суттєві характеристики економічної реальності. Зазначений підхід орієнтований на обгрунтування ефективних механізмів і стратегічних інструментів антикризового управління в умовах фінансово-економічних криз, здатних забезпечити формування та функціонування стійкої й адаптивної системи господарювання, а також сприяти соціально-економічному розвитку підприємницького середовища в межах як національної економіки України, так і глобального економічного простору.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Як свідчать результати досліджень учених, які аналізували вплив глобальної фінансово-економічної кризи, спричиненої накопиченням негативних явищ насамперед у фінансовій сфері, у науковій літературі все ще спостерігається недостатня кількість комплексних досліджень, що всебічно висвітлюють особливості функціонування підприємницьких структур в умовах кризи на різних рівнях економічної системи [1]. Зазначена проблема зберігає свою актуальність і в сучасних умовах. У цьому контексті особливої ваги набуває розвиток кризисологічних досліджень, спрямованих на вивчення кризових явищ та їх впливу на економіку через дестабілізаційні процеси, що проявляються на різних рівнях соціально-економічної системи — макро-, мезо- та мікрорівнях. Такі дослідження покликані забезпечити формування науково обгрунтованих методичних підходів до створення ефективної системи антикризового управління, орієнтованої на підтримання економічної стійкості та мінімізацію коливань у періоди кризових явищ.

На нашу думку, застосування кризисологічного підходу в економічній науці відкриває можливості для комплексного аналізу еволюції наукових уявлень щодо причин, умов виникнення та наслідків економічних криз, а також обгрунтування доцільних антикризових заходів для їх подолання. У зв'язку з цим використання парадигмального підходу як концептуально-методологічної основи дослідження фінансово-економічних криз доцільно поєднувати з аналізом історичної динаміки розвитку економічних систем і сучасних тенденцій їх функціонування [2].

Інакше кажучи, досягнення змістовних і науково обгрунтованих результатів у дослідженні кризових явищ можливе за умови опори на концептуальну модель парадигмального інноваційного розвитку в поєднанні з методологією кризисологічних досліджень. Відповідно до поставленої мети дослідження, доцільно розглянути ключові поняття та категорії, які забезпечують її досягнення. У межах окресленої проблематики базовими складовими категоріально-понятійного апарату виступають економічна парадигма, кризові явища та антикризове управління, на яких зосереджується основна ува-

АРХІВ ОРИГІНАЛ

га. Економічна парадигма традиційно розглядається як наукова концепція, що охоплює вихідні теоретичні моделі, підходи до постановки економічних проблем, методи їх дослідження та способи розв'язання, які домінують у межах певного історичного етапу розвитку економічної науки [3]. Досліджуючи процеси формування посттрадиційної парадигми економічного розвитку, Н. Радванська [4] наголошує, що зміна економічної парадигми не відбувається миттєво, а потребує певного перехідного періоду, протягом якого елементи попередньої та нової методології співіснують, поступово трансформуючись і замінюючи одна одну.

Отже, трансформація традиційної парадигми функціонування економічної системи у модерну відбувається поступово та супроводжується еволюцією базових категорій економічної науки, методологічних засад і підходів до визначення умов розвитку та становлення суспільно-економічних відносин у певному історичному періоді.

Щодо управлінського аспекту, Л. Жилінська зазначає [3], що економічні парадигми формуються на основі узагальнення теоретичних положень, формування принципів та застосування закономірностей розвитку соціально-економічних систем. Водночас автор підкреслює взаємозв'язок між розвитком бізнесу як сфери господарської діяльності, впровадженням інноваційних технологій і сучасних методів управління, які виступають рушійними чинниками розвитку систем управління. У цьому контексті дослідження економічних парадигм управління підприємствами розглядається як ключове завдання забезпечення ефективності функціонування таких систем.

Подібної позиції дотримуються О. Хоменко, Л. Волинець та І. Горобінська [5], які, досліджуючи особливості організаційно-економічного механізму діяльності підприємств, наголошують, що в умовах глобалізації, посилення конкуренції та розвитку міжнародного бізнесу зростає потреба у вдосконаленні інструментарію управління економічними системами. Це, у свою чергу, зумовлює формування нових вимог до побудови механізмів управління підприємствами, зокрема на засадах стратегічного управління технологіями, ефективність яких визначається рівнем організації комерційної діяльності та здатністю підприємств адаптуватися до сучасного міжнародного економічного середовища. Варто зазначити, що в межах сучасної економічної парадигми на мікрорівні дедалі більшого значення набуває необхідність формування та впровадження ефективної системи антикризового управління. Така система покликана забезпечити своєчасну й адекватну реакцію суб'єктів підприємництва на кризові явища на всіх етапах їх розвитку — від виникнення до подолання та функціонування у посткризовий період. При цьому, як зазначають О. Сова та Є. Морозов [6], глобалізаційні та інтеграційні процеси висувають нові вимоги до менеджменту підприємств, особливо в умовах кризового стану. З цього приводу Дж. Коттер [7] підкреслює важливість управлінського лідерства у періоди криз, зазначаючи, що ефективне прийняття управлінських рішень у таких умовах передбачає не лише реагування на невизначеність, а й формування нової стратегічної візії розвитку підприємства.

На макроекономічному рівні кризові явища тісно пов'язані з циклічним характером економічного розвитку, який включає чергування фаз підйому та спаду. Відповідно, досягнення фази спаду супроводжується виникненням криз, що мають системний характер і обумовлені дестабілізаційними процесами в економіці. Згідно з теорією довгих хвиль М. Кондратьєва [8], такі кризи мають періодичність приблизно 50—60 років. Водночас застосування ефективної економічної політики, зокрема через впровадження результативних антикризових заходів, дає змогу мінімізувати або попередити їх негативні наслідки. Урахування циклічності розвитку та сучасних умов функціонування соціально-економічних систем створює передумови для прогнозування кризових явищ та оцінювання їх наслідків.

Своєю чергою, формування сучасної парадигми функціонування економіки у глобальному вимірі, на думку О. Меліха, В. Немченка та А. Хвостікова [9], має базуватися на розробленні належного методологічного та методичного забезпечення. Дослідники визначають глобалізацію та інтеграцію як ключові тенденції розвитку світової економіки, що сприяли об'єднанню країн із близьким рівнем економічного розвитку. Водночас, як показала криза 2008 року, ці процеси не забезпечили достатнього рівня стійкості економічних систем до кризових явищ. У таких умовах більш ефективними виявилися інструменти національного регулювання, що зумовлює необхідність посилення координації дій на державному та міждержавному рівнях з метою підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності та реалізації антикризової політики.

Беззаперечним є те, що процеси глобалізації та економічної інтеграції зумовлюють посилення взаємозалежності національних економік, що проявляється, зокрема, через ефект "доміно", коли фінансово-економічна криза в одній країні спричиняє ланцюгові негативні наслідки для інших держав. Такий взаємозв'язок актуалізує необхідність розвитку кризисологічних досліджень, спрямованих на попередження або мінімізацію наслідків кризових явищ на глобальному рівні [10].

Досліджуючи вплив світової фінансово-економічної кризи на залежність банківського сектору України від міжнародної фінансової системи, а також трансформаційні зміни фінансового простору під впливом глобалізаційних процесів, О. Копелюк виокремлює ключові чинники їх негативного впливу. До внутрішніх (національних) чинників належать дисбаланси в діяльності банківських установ, зокрема невідповідність строків залучення та розміщення фінансових ресурсів, значна частка валютного кредитування, недостатній рівень капіталізації банків, а також невідповідність нормативно-правової бази сучасним вимогам управління фінансовими, операційними та інвестиційними ризиками. Серед зовнішніх (глобальних) чинників виділяються функціонування глобальних фінансових ринків і інститутів, лібералізація фінансових і торговельних обмежень, а також посилення мобільності та концентрації капіталу у світових фінансових центрах [11].

Вагомим у контексті аналізу наслідків глобалізаційних процесів для економіки України є підхід В. Новицького, який, оцінюючи кризу, підкреслює її значний історичний вплив і здатність спричинити глибокі структурні зміни у світовій економіці. Зокрема, йдеться про

ISSN 2306-6814
Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Рис. 1. Групи антикризових заходів

Джерело: складено авторами.

трансформацію міжнародного поділу праці, перерозподіл глобального економічного лідерства, а також становлення нових структур інформаційної економіки. Водночас автор наголошує на неминучості кризових процесів для України та обґрунтовує необхідність активізації наукових досліджень, вивчення міжнародного досвіду антикризового управління і його адаптації до національних умов [12]. У межах своїх наукових підходів В. Новицький пропонує класифікувати антикризові заходи на три групи залежно від застосовуваного інструментарію, часових параметрів та функціонального призначення, що сприятиме більш ефективному розподілу пріоритетів і відповідальності у процесі прийняття управлінських рішень на державному рівні. Перша група передбачає підтримку реального сектору економіки та його технологічно-інформаційного розвитку як стратегічного напряму забезпечення конкурентоспроможності України в системі міжнародного поділу праці. Друга група заходів орієнтована на стабілізацію банківської системи як найбільш уразливої складової економіки, зокрема через залучення фінансової підтримки міжнародних інституцій на пільгових умовах і розроблення ефективних національних механізмів її підтримки. Третя група охоплює оперативні антикризові заходи на макроекономічному рівні, зокрема спрямування інвестиційних і кредитних ресурсів на створення нових робочих місць у пріоритетних галузях, удосконалення механізмів кредитування підприємств, забезпечення захисту банківських депозитів через впровадження систем тимчасового страхування, а також формування інституційної бази антикризового регулювання (рис. 1).

Формування підприємницького середовища в контексті відбудови економіки України є складним і багатокомпонентним процесом, що охоплює взаємодію економічних, інституційних та соціальних факторів. Центральною ідеєю представленої схеми (рис. 2) є створення сприятливих умов для розвитку бізнесу як ключового драйвера економічного зростання та відновлення країни. В умовах післякризової трансформації підприємництво виступає основою для активізації інвестиційної діяльності та створення нових робочих місць.

Першим важливим блоком є інвестиції та фінансування, які забезпечують ресурсну базу для розвитку підприємництва. Залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій сприяє модернізації виробництва та впровадженню інновацій. Водночас важливим є забезпечення доступного кредитування для малого та середнього бізнесу, що стимулює підприємницьку активність. Податкові стимули та державні програми підтримки також відіграють значну роль у формуванні інвестиційної привабливості.

Другий блок — регуляторна політика — визначає інституційні умови функціонування бізнесу. Спрощення процедур реєстрації підприємств сприяє зниженню бар'єрів входу на ринок. Зменшення регуляторного тиску дозволяє підприємствам ефективніше здійснювати господарську діяльність. Важли-

RETRACTED

Рис. 2. Формування підприємницького середовища в контексті відбудови економіки України

Джерело: складено авторами.

вими складовими є також боротьба з корупцією та забезпечення прозорого правового середовища. Захист прав власності формує довіру інвесторів і підприємців до державних інститутів.

Третій блок — ресурси та інфраструктура — відображає матеріальну основу розвитку підприємництва. Відновлення та модернізація інфраструктури є критично важливими в умовах післявоєнної відбудови. Забезпечення енергетичної стабільності створює необхідні умови для безперервної діяльності підприємств. Розвиток транспортної та логістичної системи сприяє інтеграції внутрішніх і зовнішніх ринків.

Четвертий блок — освітня та інноваційна підтримка — формує людський та інтелектуальний капітал. Підтримка освітніх програм у сфері підприємництва сприяє формуванню необхідних компетенцій. Розвиток стартап-екосистеми стимулює інноваційну активність. Важливим є також розвиток науково-дослідних центрів та трансфер технологій. Це забезпечує впровадження сучасних рішень у бізнес-практику.

Узагальнюючи, взаємодія зазначених складових створює комплексну систему формування підприємницького середовища. Їх синергія забезпечує підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Реалізація таких підходів сприятиме сталому економічному розвитку. В результаті формується підгрунтя для економічного зростання та створення нових робочих місць. Це, у свою чергу, забезпечує довгострокову стабільність та відновлення економіки України.

Доцільним є розгляд альтернативних наукових підходів щодо особливостей функціонування підприємств у періоди фінансово-економічних криз та формування ефективного механізму антикризового управління. Зокрема, досліджуючи розвиток економіки України в умовах переходу до ринкових засад господарювання, С. Паранчук та І. Топій акцентують увагу на необхідності безперервного вдосконалення системи управління вітчизняними підприємствами, важливе місце в якій посідає антикризове управління. Водночас, на думку авторів, існуюча практика його реалізації характеризується недостатньою ефективністю, що зумовлено особливостями управлінської політики, притаманної національним підприємствам [13].

Узагальнюючи різні наукові підходи до визначення структури системи антикризового управління та взаємозв'язків між її складовими, дослідники зазначають, що більшість із них не враховує повною мірою специфіку функціонування цієї системи. У зв'язку з цим вони пропонують розширене трактування її елементного складу, до якого відносять предмет, мету, принципи, функції, нормативно-правове та методичне забезпечення, а також процес реалізації антикризового управління. Останній включає такі складові, як інформаційне забезпечення, діагностика кризового стану, об'єкти та суб'єкти управління, методи впливу, антикризові заходи та оцінювання їх результативності. Запропонована авторами модель системи антикризового управління базується на сукупності взаємопов'язаних елементів, реалізація яких сприяє збереженню економічної

RETRACTED

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Рис. 3. Процес антикризового управління

Джерело: складено авторами.

цінності підприємства в умовах нестабільного внутрішнього та зовнішнього середовища (рис. 3).

Подібної позиції дотримуються О. Сова та Є. Морозов, які, досліджуючи ознаки виникнення кризових явищ у сучасній економіці та інтенсивність впливу внутрішніх і зовнішніх чинників бізнес-середовища на підприємницький сектор, підкреслюють необхідність застосування антикризового управління в умовах глобалізаційних та інтеграційних процесів. При цьому особливу увагу автори приділяють антикризовій стратегії як ключовому елементу системи управління підприємством, ефективність якої значною мірою залежить від своєчасного виявлення причин виникнення кризових явищ. Саме рання ідентифікація кризових процесів забезпечує прийняття обгрунтованих управлінських рішень, спрямованих на посилення конкурентних переваг підприємства або мінімізацію негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів [6].

У цьому контексті варто відзначити позицію Г. Мінцберга, який наголошує на визначальній ролі оперативності прийняття управлінських рішень у процесі адаптації підприємств до кризових умов. Ефективність управління в умовах невизначеності, за його твердженням, залежить від здатності менеджменту забезпечити гнучкість і динамічність управлінських процесів, а також приймати нестандартні, але обгрунтовані рішення відповідно до змін бізнес-середовища [14].

Слід зазначити, що сучасне бізнес-середовище характеризується наявністю значної кількості як реальних, так і потенційних ризиків, що зумовлює необхідність формування адекватних методів і інструментів регулювання діяльності підприємств у кризові періоди. Це, у свою чергу, виступає основою побудови ефективної системи антикризового управління, спрямованої на забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання та стабільності їх функціонування в процесі відтворення і задоволення суспільних потреб.

Узагальнюючи викладене, слід підкреслити важливість глибокого розуміння принципів формування ефективного механізму регулювання господарської діяльності підприємств і функціонування його ключових елементів, зокрема планування та прогнозування, у поєднанні зі стратегією забезпечення економічної безпеки. Такий підхід дозволяє не лише мінімізувати наслідки активної фази кризи та забезпечити її врегулювання, а й запобігати виникненню кризових ситуацій у майбутньому шляхом моделювання відповідних економічних процесів.

Кризові явища в економіці доцільно трактувати як динамічний процес, що супроводжується періодами загострення економічної нестабільності та зростання невизначеності функціонування підприємницького середовища. У такі періоди спостерігається суттєве відхилення основних економічних показників від нормативних або очікуваних значень ефективності господарської діяльності під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників формування бізнес-середовища. Водночас кризові явища виступають каталізатором еволюційних змін в економіці, стимулюючи суб'єктів ринкових відносин до адаптації та пошуку інноваційних стратегій розвитку в сучасній економічній екосистемі.

Виникнення системних шоків і кризових процесів зумовлює необхідність застосування цілісної сукупності базових елементів, що формують систему антикризового управління. Така система, функціонуючи на макро- та мікрорівнях, забезпечує реалізацію механізмів контролінгу бізнес-середовища, раннього виявлення загроз настання кризових явищ, мінімізації негативних наслідків їх активної фази та ефективного врегулювання. Крім того, вона спрямована на запобігання повто-

RETRACTED

ренню кризових ситуацій у майбутньому шляхом моделювання відповідних економічних процесів.

Застосування зазначеного підходу сприяє підвищенню здатності суб'єктів підприємництва до оперативного реагування на динамічні зміни ділової активності та поведінкових моделей у кризових умовах, що, у свою чергу, забезпечує зміцнення їх економічної безпеки та сталий розвиток процесів суспільного відтворення національної економіки [15].

ВИСНОВКИ

Отже, глибоке усвідомлення сутності кризових процесів, закономірностей їх формування в економічних системах та впливу на дестабілізацію економіки і функціонування підприємницького середовища виступає важливим інструментом реалізації антикризової політики. Така політика охоплює комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію бізнес-процесів і зміцнення фінансової стійкості підприємств в умовах кризових явищ. Їх раціональне та збалансоване застосування сприяє формуванню адаптивної системи господарювання та забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку підприємництва в умовах структурних трансформацій національної економіки та глобального макроекономічного середовища.

У контексті сучасної економічної парадигми, що характеризується переосмисленням концептуально-методологічних засад і трансформацією традиційних уявлень економічної науки, ключовим завданням постає формування модерної економічної парадигми. Такий процес передбачає поступовий перехід до більш прогресивних форм і напрямів розвитку соціально-економічної системи на всіх рівнях її функціонування — макро-, мезо- та мікрорівнях — із одночасним підвищенням як кількісних, так і якісних показників діяльності суб'єктів господарювання, центральне місце серед яких належить підприємницькому середовищу.

Реалізація зазначених трансформацій можлива за умови впровадження ефективного механізму регулювання господарської діяльності підприємств, що базується на узгодженій дії системних елементів антикризового управління.

Література:

1. Лазарєва Є.В., Сараєва І.М. Кризові явища в економіці України та їх вплив на бізнес-середовище. Економічні інновації. 2009. Вип. 38. С. 114—122.

2. Кацицка Г., Намлієв Є. Кризові явища як основа виникнення дестабілізаційних процесів в економіці: актуальність теорій та розвиток кризисологічних досліджень. Київський економічний науковий журнал. 2023. № 1. С. 103—116. URL: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-13

3. Жилінська Л.О. Еволюція економічних парадигм управління промисловими підприємствами. Ефективна економіка. 2020. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7847 DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.L11 (дата звернення: 30.03.2026).

4. Радванська Н.В. Становлення посттрадиційної парадигми економічного розвитку. Науковий вісник НЛТУ України: Економіка, планування та управління в галузях. 2015. Вип. 25.3. С. 299—304.

5. Хоменко І., Волинець Л., Горобінська І. Організаційно-економічний механізм функціонування і розвитку підприємств. Київський економічний науковий журнал. 2023. № 1. С. 86—92. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-11

6. Сова О.Ю., Морозов Є.Ю. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 43—47. URL: http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_2/31_70_2_2/10.pdf

7. Kotter J.P. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press. 1996. URL: https://www.hbs.edu/ faculty/Pages/item.aspx?num=137

8. Kondratieff N. Die langen Wellen der Konjunktur. 1926. URL: https://www.researchgate.net/ publication/227384837_Die_langen_Wellen_der_Konjunktur

9. Меліх О.О., Немченко В.В, Хвостіков А.І. Сучасна парадигма розвитку світової економіки в контексті обгрунтування методології дослідження міжнародних торговельно-економічних відносин. Український журнал прикладної економіки. 2021. Том 6. № 1. С. 210—216. URL: http://ujae.org.ua/ wp-content/uploads/2021/07/ujae_2021_r01_a25.pdf

10. Krugman Paul. The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008. New York: W.W. Norton, 2009. URL: https://www.academia.edu/8782383/Krugman_Paul_-_The_Return_of_-Depression_Econom

11. Копилюк О.І. Фінансово-економічна криза та її вплив на формування регіональної політики розвитку банківської системи України. Економіка промисловості. 2014. № 2 (66). С. 16—22. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/77197/2-Kopyluk.pdf?sequence=1

12. Новицький В. Глобальна фінансово-економічна криза: сутність, системність проявів та перспективи подолання. Економічний часопис — XXI: Економіка. 2009. № 1—2. С. 3—4. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45257/01-Novitskiy.pdf?sequence=3

13. Паранчук С.В., Топій І.І. Елементи системи антикризового управління машинобудівним підприємством. Ефективна економіка. 2010. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=336

14. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Free Press, 1994. URL: https://hbr.org/ 1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning

15. Namliiev Y., Kacicka G. Topical problems of regulating the economic activity of enterprises and developing a system of anticrisis management in market conditions. New Knowledge Journal of Science. 2022. Vol. 11. No. 4. P. 5—12. URL: https://science.uard.bg/index.php/newknowledge/article/view/940/pdf_379

References:

1. Lazaryeva, Ye.V. and Sarayeva, I.M. (2009), "Crisis phenomena in the economy of Ukraine and their impact on the business environment", Ekonomichni innovatsiyi, vol. 38, pp. 114—122.

ARTICLE PUBLISHED

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

2. Kacicka, G. & Namliiev, Y. (2023), "Crisis phenomena as the basis for the emergence of destabilizing processes in the economy: the relevance of theories and development of crisisology research", Kyiv Economic Scientific Journal, vol. (1), pp. 103—116. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-13

3. Zhylinska, L.O. (2020), "Evolution of economic paradigms of industrial enterprise management", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 1. available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7847 (Accessed 30 March 2026). DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.11

4. Radvanska, N.V. (2015), "The emergence of a post-traditional paradigm of economic development", Naukovyj visnyk NLTU Ukrayiny: Ekonomika, planuvannya ta upravlinnya v galuzyax, vol. 25.3, pp. 299—304.

5. Khomenko, I. Volynets, L. & Horobinska, I. (2023), "Organizational and economic mechanism of enterprise functioning and development", Kyiv Economic Scientific Journal, vol. (1), pp. 86—92. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-11

6. Sova, O.Yu. and Morozov, Ye.Yu. (2020), "The modern paradigm of anti-crisis management of an enterprise", Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskogo. Seriya: Ekonomika i upravlinnya, vol. 31 no. (70), 2, pp. 43—47. Available at: http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_2/31_70_2_2_10.pdf (Accessed 30 March 2026).

7. Kotter, J.P. (1996), Leading Change, Harvard Business School Press, Boston, USA, Available at: https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=137 (Accessed 30 March 2026).

8. Kondratieff, N. (1926), "Die langen Wellen der Konjunktur", Available at: https://www.researchgate.net/publication/227384837_Die_langen_Wellen_der_Konjunktur (Accessed 30 March 2026).

9. Melix, O.O. Nemchenko, V.V. and Xvostikov, A.V. (2021), "The modern paradigm of the development of the world economy in the context of substantiating the methodology for studying international trade and economic relations", Ukrayinskyj zhurnal prykladnoyi ekonomiky, vol. 6, no. 1, pp. 210—216. Available at: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/ujae_2021_r01_a25.pdf (Accessed 30 March 2026).

10. Krugman, P. (2009), The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008, W.W. Norton, New York, USA, Available at: https://www.academia.edu/8782383/Krugman_Paul_The_Return_of_Depression_Econom (Accessed 30 March 2026).

11. Kopylyuk, O.I. (2014), "Financial and economic crisis and its impact on the formation of regional policy for the development of the banking system of Ukraine", Ekonomika promyslovosti, vol. 2 (66), pp. 16—22. Available at: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/77197/2-Kopylyuk.pdf?sequence=1 (Accessed 30 March 2026).

12. Novyczkyj, V. (2009), "Global financial and economic crisis: essence, systematic manifestations and prospects for overcoming", Ekonomichnyj chasopys — XXI: Ekonomika, vol. 1—2, pp. 3—4, Available at: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45257/01-Novitskiy.pdf?sequence=3 (Accessed 30 March 2026).

13. Paranchuk, S.V. and Topij, I.I. (2010), "Elements of the anti-crisis management system of a machine-building enterprise", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 10, Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=336 (Accessed 30 March 2026).

14. Mintzberg, H. (1994), The Rise and Fall of Strategic Planning, Free Press, New York, USA, Available at: https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning (Accessed 30 March 2026).

15. Namliiev, Y. & Kacicka, G. (2022), "Topical problems of regulating the economic activity of enterprises and developing a system of anticrisis management in market conditions", New Knowledge Journal of Science, vol. 11, no. 4, pp. 5—12, Available at https://science.uard.bg/index.php/newknowledge/article/view/940/pdf_379 (Accessed 30 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 30.03.26
Прорецензовано / Revised: 07.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

RETRACTED

УДК 330.341:339.5:338.242

В. В. Дятлова,
д. е. н., професор,
професор кафедри менеджменту та маркетингу,
ДВНЗ "Приазовський державний технічний університет"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-3414-8225
М. Г. Слоква,
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародного менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-1912-1235

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.143

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

V. Diatlova,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management and Marketing, Priazovskyi State Technical University
M. Slokva,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of International Management, State University of Trade and Economics

MANAGEMENT OF ENTERPRISES DEVELOPMENT IN FOREIGN MARKETS

У статті актуалізовано питання з розвитку вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках. Отримали розвиток теоретичні положення, зокрема щодо понятійного апарату. Конкретизовано поняття "розвиток підприємства", "управління розвитком підприємства", "механізм управління розвитком підприємства". Запропоновано визначення поняття управлінням розвитком підприємств на зовнішніх ринках, надано характеристику ключових його аспектів. Здійснено науково-прикладне обгрунтування підходів до управління розвитком підприємств на зовнішніх ринках, зокрема щодо трубної галузі на ринку країн ЄС. Надано аналіз стану української трубної галузі, її тенденціям у воєнні роки. Обгрунтовано реалії розвитку вітчизняних підприємств трубної галузі на ринку ЄС на засадах проведеного SWOT-аналізу. Запропоновано механізм реалізації експортного потенціалу, що дозволить підтримати економіку України і поглибить її інтеграцію в ланцюги доданої вартості ЄС.

The article updated the issue of development of domestic enterprises through entry into foreign markets. Theoretical provisions are developed, in particular regarding the conceptual apparatus. The concepts of "enterprise development", "enterprise development management", "enterprise development management mechanism" are specified. A definition of the concept of enterprise development management in foreign markets is proposed as a complex process of planning (operational and strategic), organization, motivation and control of its activities, aimed at achieving sustainable competitive advantages outside the national market, taking into account the specifics of the international environment and the needs of foreign counterparties and consumers. A description of its key aspects is provided. A scientific and applied substantiation of approaches to enterprise development management in foreign markets is carried out, in particular regarding the pipe industry in the EU market. An analysis of the state of the Ukrainian pipe industry and its trends

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

during the war years is provided. It is shown that the total capacity of Ukrainian pipe plants is more than 1 million tons of finished products per year, which significantly exceeds the volumes of the domestic market. This justifies the export potential of the industry. The full-scale war led to a reduction in pipe production by 40-60% in various regions. However, since 2023, production volumes have been restored. The realities of the development of domestic pipe industry enterprises in the EU market are substantiated on the basis of the SWOT analysis. Opportunities in the pipe industry are associated with the production of pipes for "green energy". The threat is significant competition in the steel pipe market, where it will have to compete with Turkish and Chinese manufacturers, whose export products are cheap. Most of these products are used in construction, so the solution is to occupy a niche in the market of pipes for transporting oil and gas. A mechanism for realizing export potential is proposed, in particular, to develop a comprehensive strategy that will be aimed at technical modernization of production facilities, ecological transformation in accordance with the requirements of the European Green Deal, logistical solutions, active participation in international exhibitions, forums and EU business networks. This will support the Ukrainian economy and deepen its integration into EU value chains.

Ключові слова: управління розвитком підприємств, трубна галузь, зовнішні ринки, ринок ЄС, SWOT-аналіз, експортний потенціал, механізм реалізації.

Key words: management of enterprises development, pipe industry, foreign markets, EU market, SWOT analysis, export potential, implementation mechanism.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розвиток підприємства є необхідною умовою для його довгострокової ефективної діяльності, а управління, націлене на сталий розвиток, є нагальною потребою, тим більш у період воєнних дій, від яких постраждали всі галузі економіки України. Ефективне управління розвитком підприємства результується в позитивному безперервному русі. В умовах обмеженого внутрішнього ринку, наявною потребою і потенціалом щодо розвитку підприємства, можливим є діяльність на зовнішніх ринках

Від позитивного розвитку підприємства як процесу, за якого збільшуються його кількісні і якісні показники діяльності, залежить потенціал галузі, регіону і країни загалом. Значення економічного розвитку переоцінити не можливо, бо він сприяє зростанню національного добробуту, покращенню рівня і якості життя населення. Саме на такий результат націлено управління на державному рівні, і підтримується менеджментом на галузевому і мікро рівнях.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Українські та зарубіжні науковці і практики надають належну увагу проблемі управління розвитком підприємств, висвітлюючи в своїх працях теоретичні, методологічні та прикладні аспекти, зокрема які стосуються понятійного апарату, алгоритму процесу, моделей та механізмів системи, застосовуваних форм, методів і підходів, показників оцінювання результатів та ефективності прийняття рішень. Багато наукових праць присвячено розвитку підприємств на зовнішніх ринках, управлінським аспектам міжнародного бізнесу або зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням особливостей форм і методів, правового і конкурентного середовища та інших актуальних питань.

У науково-освітянському аспекті питанням діяльності підприємств на зовнішніх ринках приділено увагу такими науковцями, як М. Дідківський, О. Кириченко, Ю. Козак, Т. Мельник, О. Шкурупій, Н. Тюріна та іншими. З монографічних видань останніх років слід виокремити дослідження О. Гавриша з колегами [1], в яких акцентовано увагу на інноваційних засадах розвитку промислових підприємств в умовах інтеграції в світовий економічний простір, Є. Іванова щодо особливостей впливу диверсифікаційних зрушень у виробництві та зовнішній торгівлі на процеси економічного розвитку [2], О. Харчук зі співавторами [3], присвячених напрямам трансформації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств та адаптації їх стратегій до сучасних умов, зокрема повномасштабної війни. Однак ряд питань залишаються недостатньо опрацьованими, зокрема щодо специфіки діяльності підприємств окремих галузей на зовнішніх ринках, зокрема трубної, яка значно потерпіла від воєнних дій, втративши підприємства, ринки збуту, напрацьовану логістику.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ ДОСЛІДЖЕННЯ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є розвиток теоретичних положень і науково-прикладне обгрунтування підходів до управління розвитком підприємств на зовнішніх ринках.

ВИКЛАД ОСНОВАНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поняття "розвиток підприємства" у наукових працях розглядається двояко. По-перше, як процес збільшення організованості системи, бо розвиток підприємства асоціюється зі змінами, які підвищують його внутрішню злагодженість та впорядкованість. По-друге, як виокремлена система (підсистема) інновацій на підприємстві, де відбуваються інноваційні процеси, які

призводять до якісних та кількісних змін у всіх функціональних сферах. У механізмі управління цією підсистемою задіяні зворотні зв'язки, що дозволяє вирішувати тактичні та стратегічні завдання, націлені на розвиток [4, с. 123—125].

Процес розвитку підприємства є багатогранним і має велику кількість конкретних видів і форм [5, с. 66—70]. Економічний розвиток є фундаментальним поняттям в економічній науці, що описує перехід господарської системи на якісно новий рівень. Цей перехід передбачає не тільки розширення виробництва вже відомих товарів і послуг, але й створення принципово нових, що стають можливими завдяки застосуванню передових технологій [6, с. 80].

Запропоновано класифікацію видів розвитку, ознаки групування в якій обрано виходячи з їх проявів у соціально-економічній системі підприємства (зокрема, масштаб та якість змін; об'єкт змін; характер змін; тип тренду; динаміка змін; ключовий критерій для вимірювання розвитку; рівень невизначеності процесів; базис змін; можливість управління змінами; відповідність корпоративній стратегії; складність змін; мета змін) [5, с. 74—77].

На основі систематизації термінів, що використовуються в науковій та навчальній літературі, встановлено їх різне трактування. Виходячи з цього, уточнено і розвинуто понятійний апарат щодо проблеми, яка досліджується. Запропоновано наступне розуміння понять:

розвиток підприємства — процес якісних, кількісних та структурних змін, які забезпечують новий вищий рівень його функціонування, що результується в динаміці його ключових характеристик в рамках організаційної, інформаційної, інноваційної, виробничо-модернізаційної, екологічної, соціально-економічної та інших складових;

управління розвитком підприємства — вплив на процес змін через механізм, що реалізується систематично в рамках системи управління і забезпечує узгодженість діяльності структурних елементів для досягнення позитивних результатів, що проявляється в трансформації соціо-еколого-економічної системи підприємства з одного якісного стану в інший, більш досконалий;

механізм управління розвитком підприємства — сукупність інструментів як цілеспрямованих дій, за рахунок яких здійснюється вплив на об'єкт (еволюційний процес розвитку) та забезпечується його коригування за рахунок зворотнього зв'язку.

Враховуючи запропоновані трактовки, а також загальновизнані функції менеджменту, його особливості щодо зовнішньоекономічної діяльності [7], запропоновано поняття управлінням розвитком підприємств на зовнішніх ринках, під яким слід розуміти комплексний процес планування (оперативного і стратегічного), організації, мотивації та контролю його діяльності, що спрямований на досягнення стійких конкурентних переваг за межами національного ринку з урахуванням специфіки міжнародного середовища та потреб іноземних контрагентів і споживачів.

Ключові аспекти наданого визначення мають наступну характеристику.

Планування, як перша функція менеджменту, має на меті визначення цільових показників, тактичних (оперативних) і стратегічних завдань, а також необхідних ресурсів і методів для їх реалізації. Стратегічне планування в управлінні розвитком на зовнішніх ринках, на думку І. Ансоффа, реалізується в міжнародній стратегії зростання, такій як диверсифікація, розробка ринку, розробка продукту, проникнення на ринок, яка має враховувати не лише поточний стан ринку, але й прогнозувати його майбутній розвиток.

Організація та координація орієнтована на створення належних умов, узгодження чинників та процесів для успішного виконання поставлених планів. З точки зору П. Друкера, організація є важливою в ракурсі організаційної структури, яка б забезпечувала ефективну координацію діяльності на різних ринках за рахунок створення зовнішньоекономічних відділів, дочірніх компаній, стратегічних альянсів.

Система мотивів та стимулів забезпечує високопродуктивну роботу персоналу. Мотивація персоналу, залученого до міжнародної діяльності, за А. Маслоу, є необхідною і повинна врахувати культурні особливості та потреби співробітників, які працюють в міжнародному середовищі. є важливою.

Контроль є систематичним наглядом за ходом виконання робіт, спрямованим на аналіз отриманих результатів, а також коригування планів і засобів їх втілення. Контроль за діяльністю на зовнішніх ринках є важливим і включає, на думку Г. Еммеріха, проведення моніторингу фінансових показників, аналізу ринкових тенденцій, оцінки ефективності маркетингових заходів.

Зовнішні ринки, з точки зору М. Портера, потрібно піддавати аналізу щодо конкуренції (оцінювати конкурентів, постачальників, споживачів), а також потенційних загроз. Для врахування факторів необхідним є SWOT і PESTEL-аналіз. Слід враховувати, що міжнародне середовище має специфіку щодо культурних норм, мовних бар'єрів, правових систем і економічних умов. Модель культурних вимірів Г. Хофстеде допомагає зрозуміти відмінності та адаптувати до них стратегії. Потреби іноземних контрагентів і споживачів конкретного закордонного ринку слід піддавати аналізу. Ф. Котлер націлював на сегментацію ринку та розробку маркетингових стратегій, орієнтованих на конкретні групи споживачів.

Використовуючи теоретичні положення, здійснено науково-прикладне обгрунтування підходів до управління розвитком підприємств на зовнішніх ринках, зокрема щодо трубної галузі на ринку країн ЄС.

Українська трубна галузь є важливою складовою металургійного комплексу країни. Виробництво труб охоплює широкий спектр продукції — від труб великого діаметра для нафтогазової промисловості до дрібних профільних труб для будівництва та машинобудування.

На сьогодні в Україні діє низка підприємств, що спеціалізуються на виробництві труб як з чорних, так і з кольорових металів. За даними Oucontrol, загальна кількість господарюючих суб'єктів — 169, з них юридичних осіб — 139. Значна їх частка, майже третина, розташовані в Дніпропетровській області. Основні виробники у даній галузі: Нижньодніпровський трубопрокатний завод, Нікопольський південнотрубний завод, Дніпровський трубний завод. Вагомими також у цій галузі є ПАТ "Інтерпайп Нижньодніпровський трубопро-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

SWOT-аналіз підприємств трубної галузі

Можливості

1. **Зростання попиту на трубну продукцію для зеленої енергетики** (вітрові та сонячні електростанції), що відкриває нові ринкові ніші (European Commission, 2023).
2. **Участь у програмах модернізації та декарбонізації виробництва в рамках European Green Deal та CBAM** (OECD, 2023).
3. **Фінансування та грантові програми ЄС та міжнародних організацій**, що дозволяють модернізувати виробництво та сертифікувати продукцію (EU4Business, 2023).

Загрози

1. **Конкуренція з боку Туреччини та Китаю**, які активно експортують дешевшу трубну продукцію до ЄС і займають частку ринку, особливо у будівельному секторі (Eurostat, 2023).
2. **Посилення екологічного регулювання в ЄС**, включаючи впровадження CBAM, що збільшує витрати для підприємств без належного рівня декарбонізації (European Commission, 2023).
3. **Політична нестабільність та валютні коливання**, що створюють ризики для довгострокових контрактів (World Bank, 2023).

Сильні сторони

1. **Диверсифіковані виробничі потужності** – українські підприємства мають можливості виробляти широкий спектр трубної продукції, від нафто- і газопровідних труб до труб для машинобудування та будівництва.
2. **Досвід роботи на міжнародних ринках** – не менше 20% продукції експортується, включаючи ЄС, Близький Схід, Північну Америку, що свідчить про адаптивність до вимог різних ринків (Interpipe Annual Report, 2023).
3. **Гнучка цінова політика** завдяки конкурентоспроможним виробничим витратам порівняно з європейськими виробниками (OECD, 2022).

Слабкі сторони

1. **Застарілі технології** на ряді підприємств галузі, які не відповідають сучасним вимогам до енергоефективності та екологічності (EBRD, 2023).
2. **Обмежена кількість сертифікацій** відповідно до стандартів ЄС на деяких виробництвах — ISO 9001, ISO 14001 та EN-стандарти залишаються недоступними для частини підприємств через фінансові бар'єри (ISO, 2023).
3. **Логістичні виклики** в умовах війни, пов'язані з перебоями у роботі портів, транспортних коридорів та енергетичної інфраструктури (World Bank, 2023).

Рис. 1. SWOT-аналіз підприємств трубної галузі при виході на ринки країн ЄС

Джерело: сформовано авторами за даними міжнародних і європейських організацій.

Тимчасова окупація у 2014 року привела до вибуття з галузі трьох великих підприємств — Харцизького трубного заводу (виробництво труб для магістральних нафтогазопроводів), Луганського трубного заводу (виготовлення водо— та газопровідних труб для комунального господарства), Макіївського трубопрокатного заводу (виготовлення чавунних труб). Однак не зважаючи на це, за даними GMK, протягом 2018-2021 років обсяги експорту трубної продукції до країн ЄС зросли на понад 30%. Нарощуванню обсягів експорту сприяла кон'юнктура на світовому ринку нафти, що привело до зростання ціни, у поєднанні з активізацією бурових робіт. Це, в свою чергу, зумовило зростання потреб у магістральних та нафтогазопромислових трубах [8, с. 35].

До початку повномасштабного вторгнення українські підприємства відігравали ключову роль на ринку труб, забезпечуючи 50—80% його потреби. Проте, війна, розпочата рф у 2022 році, призвела до серйозних наслідків для промисловості, скоротивши виробництво труб на 40-60% у різних регіонах. У 2023 році, за даними GMK, виробничі потужності поступово відновлюються, зокрема завдяки підтримці з боку міжнародних фінансових інституцій.

катний завод", який забезпечує виробництво значної частки трубної продукції, а також ТОВ науково-виробниче підприємство з іноземними інвестиціями "Укртрубоізол" та інші.

Загальна потужність трубних заводів України більше 1 млн тонн готової продукції на рік, що значно перевищує обсяги внутрішнього споживання. Це обгрунтовує орієнтацію галузі на експорт, тим більш, що в Україні є підприємства, які входять до ТОП-10 світових виробників труб серед країн світу, зокрема ПрАТ "Сентравіс Продакшн Юкрейн" за даними його офіційного сайту, експорт яких становить до 70% від обсягів виробництва.

Експортний потенціал трубної галузі може бути реалізований на ринку країн — членів ЄС, що посилить інтеграцію України. Для розуміння позицій українських компаній проведено SWOT-аналіз, який демонструє можливості, наявні сильні сторони і актуальні виклики (рис. 1).

Європейський ринок трубної продукції є достатньо відкритим. За даними Eurostat [9], у 2022—2023 роках обсяги імпорту сталевих труб до ЄС сягали, відповідно, 8,3 і,8,2 мільйонів тонн, причому частка імпорту становила понад 30% обсягу ринку (рис. 2).

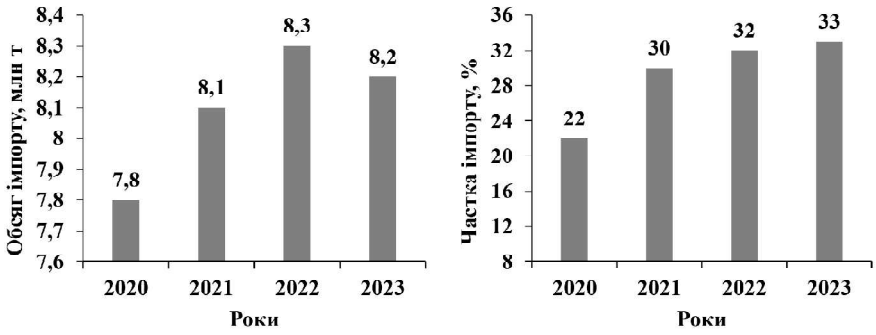


Рис. 2. Показники імпорту сталевих труб на ринок ЄС у 2020—2023 роках

Джерело: [9].

На європейському ринку слід розрізняти дві групи основних імпортерів трубної продукції: традиційні (стабільно закуповують трубну продукцію з третіх країн, включаючи Україну, — це Німеччина, Польща, Італія та Франція; активізовані в останні роки в зв'язку з новими економічними реаліями та перебудовою ланцюгів постачання — Німеччина, Польща, Нідерланди, Франція та Іспанія. Структура попиту в ЄС на труби демонструє стабільність у таких секторах, як енергетика (у тому числі газопроводи та воднева інфраструктура), будівництво (зокрема модульне та промислове), транспорт (включаючи залізничне будівництво), а також машинобудування. Зміни попиту в цих галузях призводять до коливань цін та обсягів споживання трубної продукції.

Можливості в сфері трубної галузі пов'язані з виробництвом труб для "зеленої енергетики", що може бути профінансувано за участі в європейських програмах та за рахунок грантів. Загрозами є значна конкуренція на ринку сталевих труб, на якому прийдеться конкурувати з турецькими та китайськими виробниками, експортна продукція яких дешева. Здебільшого ця продукція використовується в будівництві, тому виходом є заняття ніші на ринку труб для транспортування нафти і газу. Українські підприємства виробляють саме таку продукцію, причому в широкому асортименті, що є перевагою.

На об'єднаному ринку ЄС не тільки жорстка конкуренція з боку виробників з країн-членів ЄС і третіх країн, але й значний рівень регламентації. Високий рівень технічних вимог у європейських і міжнародних стандартах, екологічні вимоги, сертифікаційні процедури є викликом. Продукція, що постачається на ринок ЄС, повинна відповідати численним стандартам, зокрема EN 10210 (для конструкційних труб), EN 10216 (для безшовних труб під тиском), EN 10217 (для зварних труб), EN 10255. Водночас необхідно дотримуватись ряду технічних регламентів, зокрема Директиви ЄС 2014/68/EU щодо обладнання, яке працює під тиском, який є обов'язковим і для труб. Крім того, виробники мають пройти процедуру відповідності, яка включає сертифікацію ISO 9001 та іноді ISO 14001 або ISO 45001, що є вимогою зі вступом до СОТ [10, с. 60]. Додатковий бар'єр створює Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) — механізм вуглецевого коригування на кордоні, впроваджений Європейською комісією. CBAM передбачає фінансове регулювання імпорту продукції з високими викидами CO? з 2026 року [11]. До переліку такої продукції підпадають і сталеві труби. Для українських виробників, де процеси декарбонізації ще на початкових етапах, це може збільшити собівартість експорту: витрати українських експортерів можуть підвищитися на 10-25% залежно від рівня декарбонізації виробництва.

Для повноцінного використання експортного потенціалу трубної галузі України необхідне формування комплексної стратегії, яка включатиме технічну модернізацію виробничих потужностей, екологічну трансформацію згідно з вимогами Європейського зеленого курсу [12, с. 18], удосконалення логістичних рішень та активізацію участі у міжнародних виставках, форумах і ділових мережах ЄС. Державна політика підтримки експорту (експортне кредитування, проходженні процедур оцінки відповідності, розвиток спеціалізованих торгових місій) та міжнародного партнерства, зокрема через державно-приватні ініціативи та залучення інвестицій в інновації, є критично важливою для забезпечення конкурентоспроможності українських трубних підприємств на європейському ринку. Така конкурентоспроможність забезпечується комплексом внутрішніх чинників (виробничі потужності, інноваційність та якість продукції) та зовнішніх умов (регуляторне середовище, ринковий попит, наявність партнерських мереж).

Для забезпечення стабільного розвитку на ринку ЄС і посилення конкурентоспроможності українських підприємств трубної галузі в механізмі управління їх розвитком доцільно реалізовувати наступні заходи:

1. Модернізація виробництва — впровадження енергоефективних технологій, автоматизація процесів, інвестиції у низьковуглецеве виробництво.

2. Інноваційна активність — співпраця з науковими установами та іноземними партнерами для розробки нових матеріалів, антикорозійного покриття, легких та міцних сплавів.

3. Сертифікація відповідно до європейських стандартів — регулярне оновлення ISO-сертифікатів, відповідність EN-стандартам.

4. Маркетинг та просування — участь у європейських виставках, створення інформаційних порталів іноземними мовами, присутність у системах державних закупівель ЄС.

5. Диверсифікація портфеля клієнтів — розширення продажів до нових сегментів ринку (ВДЕ, воднева енергетика, інфраструктурні проєкти ЄС).

6. Підвищення кваліфікації персоналу — навчання з питань регуляторних вимог ЄС, логістики, торгівельного права, культурних і мовних барєрів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Результати дослідження дозволяють констатувати, що питання розвитку підприємств на зовнішніх ринках є актуальними і в період воєнних дій. На основі систематизації термінів, що використовуються в науковій та навчальній літературі у цій сфері дослідження, встановлено їх різне трактування. Виходячи з цього, уточнено поняття "розвиток підприємства", "управління розвитком підприємства", "механізм управління розвитком підприємства". Запропоновано визначення поняття "управлінням розвитком підприємств на зовнішніх ринках", ключовим аспектам якого надано характеристику. Науково-прикладне обгрунтування підходів до управління розвитком підприємств на зовнішніх ринках здійснено на прикладі трубної галузі щодо ринку ЄС. Аналіз стану української трубної галузі, її тенденціям у воєнні роки, а також ситуацію на ринку країн ЄС доведено наявність експортного потенціалу і можливість його реалізації. Для розуміння позицій українських підприємств на ринку трубної продукції ЄС проведено SWOT-аналіз, який показав як наявні сильні сторони, так і актуальні виклики. Як механізм реалізації експортного потенціалу запропоновано розроблення комплексної стратегії, яка буде направлена на технічну модернізацію виробничих потужностей, дотримання екологічних норм ЄС, рішення щодо логістики, активізацію участі у ділових міжнародних і європейських комунікаціях.

ISSN 2306-6814
Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Подальші дослідженнях необхідно спрямувати на визначення ринку країни ЄС для вітчизняного підприємства трубної галузі, проведення SWOT-аналізу та розроблення стратегії для реалізації в механізмі управління розвитком.

Література:

1. Гавриш О.А., Дунська А.Р., Жигалкевич Ж.М., Кравченко М.О. Інноваційні засади розвитку промислових підприємств в умовах інтеграції в світовий економічний простір. Київ: Політехніка, 2019. 249 с.

2. Іванов Є.І. Диверсифікація зовнішньої торгівлі та економічне зростання: монографія. Київ: Видавничий дім "Кондор", 2021. 280 с.

3. Трансформація зовнішньоекономічної діяльності підприємств / Колектив авторів; за ред. О. Харчук. Київ: Наукова думка, 2025. 312 с.

4. Горіна Г.О. Діалектика поняття "розвиток підприємства". Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 8. С. 123—127. URL: https://www.bses.in.ua/journals/2016/8-2016/26.pdf.

5. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. Галицький економічний вісник. 2019. № 6 (61). С. 60—78. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.06.069.

6. Зінченко Д.С. Економічний розвиток підприємства і економічна безпека підприємства: генеза, взаємний вплив та взаємозалежність. Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". 2021. № 18. С. 80—87. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/b2140c19-0e9a-44e4-a29b-f55bf11bc224/content.

7. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навчальний посібник / Батченко Л.В. та ін. Харків: Видво "НТМТ", 2018. 259 с.

8. Солідор Н.А., Єрохіна Д.О., Дятлова В.В. Інноваційний розвиток промисловості: управлінські орієнтири для металургійної галузі в повоєнний період. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. Вип. 4 (263). С. 34—41. URL: https://dndiime.org/wp-content/uploads/2023/07/4-2023.pdf.

9. Eurostat. EU trade in iron and steel products. 2023. URL: https://ec.europa.eu/eurostat (дата звернення: 10.02.2026 р.).

10. Дятлова В.В. Гармонізація вітчизняних стандартів з міжнародними та європейськими: стан та проблеми. Актуальні проблеми регулювання та розвитку зовнішньоекономічної діяльності: зб. наук. праць Донецького державного ун-ту управління. Донецьк: ДонДУУ, 2008. С. 60—67.

11. European Commission. Carbon Border Adjustment Mechanism. 2023. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en (дата звернення: 10.02.2026 р.).

12. Petryk I., Diatlova V. Strategic approach to renewable energy development: EU experience. Central Ukrainian scientific bulletin. Economic sciences. 2019. Issue 35. Vol. 2. P. 9—19. URL: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.2(35).9-19.

References:

1. Havrysh, O.A. Dunska, A.R. Zhyhalkevych, Zh.M. and Kravchenko, M.O. (2019), Innovatsiini zasady rozvytku promyslovykh pidpryiemstv v umovakh intehratsii v svitovyi ekonomichnyi prostir [Innovative principles of industrial enterprise development in the context of integration into the world economic space], Polytechnic, Kyiv, Ukraine.

2. Ivanov, Ye.I. (2021), Dyversyfikatsiia zovnishnoi torhivli ta ekonomichne zrostannia [Diversification of foreign trade and economic growth], Publishing house "Kondor", Kyiv, Ukraine.

3. Kharchuk, O. (2025), Transformatsiia zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpryiemstv [Transformation of foreign economic activity of enterprises], Scientific opinion, Kyiv, Ukraine.

4. Horina, H.O. (2016), "Dialectics of the enterprise development concept", Black Sea Economic Studies, vol. 8, pp. 123—127, available at: https://www.bses.in.ua/journals/2016/8-2016/26.pdf (Accessed 20 March 2026).

5. Zanora, V. (2019), "Enterprise development: essence, forms, types", Galician economic journal, vol. 6(61), pp. 60—78, available at: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.06.069.

6. Zinchenko, D.S. (2021), "Economic development of an enterprise and economic security of an enterprise: genesis, mutual influence and interdependence",

Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnical Institute", vol. 18, pp. 80—87, available at: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/b2140c19-0e9a-44e4-a29b-f55bf11bc224/content/ (Accessed 20 March 2026).

7. Batchenko, L.V. et al. (2018), Menedzhment zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Management of foreign economic activity], Publishing house "NTMT", Kharkiv, Ukraine.

8. Solidor, N.A. Yerokhina, D.O. and Diatlova, V.V. (2023), "Innovative development of industry: management guidelines for the metallurgical industry in the post-war period", Market Relations Development in Ukraine, vol. 4 (263), pp. 34—41, available at: http://dndiime.org/wp-content/uploads/2023/07/4-2023.pdf (Accessed 20 March 2026).

9. Eurostat (2023), "EU trade in iron and steel products", available at: https://ec.europa.eu/eurostat (Accessed 10 Feb 2026).

10. Diatlova, V.V. (2008), "Harmonization of domestic standards with international and European ones: status and problems", Aktualni problemy rehuliuvannia ta rozvytku zovnishnoekonomichnoi diialnosti: zbirnyk naukovykh prats Donetskoho derzhavnoho universytetu upravlinnia, pp. 60—67.

11. European Commission (2023), "Carbon Border Adjustment Mechanism", available at: https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en (Accessed 10 Feb 2026).

12. Petryk, I. and Diatlova, V. (2019), "Strategic approach to renewable energy development: EU experience", Central Ukrainian scientific bulletin, Economic sciences, vol. 35, no. 2, pp. 9—19, available at: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.2(35).9-19.

Отримано редакцією журналу / Received: 30.03.26
Прорецензовано / Revised: 07.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

УДК 338.43:339.138:005.21:502.131.1

М. М. Дєліні,
д. е. н., професор, професор кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-1016-2305
А. В. Рябчик,
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-6290-3609

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.149

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ НА ЗАСАДАХ ESG-КОНЦЕПЦІЇ

M. Dielini,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Production and Investment Management,
National University of Life and Environmental Science of Ukraine
A. Riabchyk,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing
and International Trade, National University of Life and Environmental Science of Ukraine

SPECIFIC FEATURES OF MARKETING MANAGEMENT OF THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF AGRI-SECTOR ENTERPRISES BASED ON THE ESG CONCEPT

У статті досліджено особливості маркетингового управління стратегічним розвитком підприємств агросектору на засадах ESG-концепції (Environmental, Social, Governance). Обгрунтовано необхідність інтеграції принципів ESG-концепції у діяльність аграрних підприємств в умовах посилення глобальної конкуренції, зростання вимог споживачів та загострення екологічних і соціальних викликів. Визначено перешкоди щодо впровадження ESG-управління в аграрному секторі; висвітлено відмінності традиційного і ESG-орієнтованого маркетингового управління. Розкрито специфіку екологічного, соціального та управлінського аспектів у контексті агровиробництва та маркетингового управління. Проаналізовано основні компоненти ESG та їх вплив на формування конкурентних переваг, іміджу та інвестиційної привабливості підприємств. Запропоновано інтеграцію ESG-принципів у маркетингове управління стратегічним розвитком підприємств агросектору, зокрема через екологічне та соціально відповідальне позиціювання, підвищення прозорості комунікацій зі стейкхолдерами і врахування сталих практик у формуванні ціннісної пропозиції.

The article explores the specific features of marketing management of the strategic development of agri-sector enterprises based on the ESG concept (Environmental, Social, Governance). The study substantiates the necessity of integrating ESG principles into the activities of agricultural enterprises under modern conditions of intensifying global competition, growing consumer demands, and escalating environmental and social challenges. Such integration allows not only for the minimization

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

of environmental risks but also for the creation of a unique value proposition for consumers in foreign markets. It is proved that the implementation of the ESG approach not only enhances the performance efficiency of agri-sector enterprises but also ensures their long-term competitiveness, investment attractiveness, and resilience in a volatile market environment.

The author identifies economic, financial, institutional, and human resource-related barriers to the implementation of ESG management in the agricultural sector of Ukraine, which should be addressed in the short term. The role of marketing management is revealed as a key tool for aligning a company's strategic goals with market needs and stakeholder expectations. It is established that marketing management based on ESG significantly transforms the classic marketing concept, shifting the focus from short-term profit to long-term viability and ethics.

The differences between traditional and ESG-oriented marketing management are defined and systematized; the specific characteristics of marketing ESG management are considered in detail. The main ESG components and their impact on the formation of competitive advantages, brand image, and investment attractiveness of enterprises are analyzed. The study identifies the specific features of environmental, social, and governance aspects in the context of agricultural production and marketing management. The author proposes the integration of ESG principles into the marketing management of the strategic development of agri-sector enterprises, particularly through environmental and socially responsible positioning, increasing the transparency of communication with stakeholders, and incorporating sustainable practices into the value proposition.

Ключові слова: маркетингове управління, стратегічний розвиток, аграрний сектор, агропідприємства, ESG-концепція, сталий розвиток, конкурентні переваги.

Keywords: marketing management, strategic development, agricultural sector, agricultural enterprises, ESG concept, sustainable development, competitive advantages.

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

Сучасні трансформаційні процеси в аграрному секторі економіки, посилення глобальної конкуренції та зростання вимог споживачів до якості й безпечності продукції зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до стратегічного розвитку підприємств. Одним із ключових напрямів такої трансформації є інтеграція принципів сталого розвитку у систему управління, що знаходить відображення у концепції ESG (Environmental, Social, Governance). У сучасних умовах ESG-підхід виступає важливим чинником формування конкурентних переваг, оскільки враховує не лише економічні результати діяльності, а й екологічні та соціальні аспекти функціонування бізнесу. Це набуває особливої актуальності для аграрного сектору, діяльність якого безпосередньо пов'язана з використанням природних ресурсів, впливом на навколишнє середовище та розвитком сільських територій.

У цьому контексті маркетингове управління відіграє ключову роль, забезпечуючи узгодження стратегічних цілей підприємств з потребами ринку, формування ефективних комунікацій зі споживачами та просування продукції, виробленої з урахуванням принципів сталого розвитку. Водночас, традиційні підходи до маркетингового управління стратегічним розвитком аграрних підприємств переважно орієнтовані на досягнення короткострокових економічних результатів і недостатньо враховують екологічні, соціальні та управлінські аспекти. За цих умов впровадження ESG-концепції у систему маркетингового управління стає необхідною передумовою підвищення ефективності діяльності підприємств аграрного сектору, рівня їх конкурентоспроможності, фінансової стійкості та інвестиційної привабливості. Також інтеграція ESG-принципів сприяє адаптації підприємств до змін ринкового середовища, формуванню конкурентних переваг на ринку та розвитку партнерських відносин і взаємодії із стейкхолдерами.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання сталого розвитку та впровадження ESG-підходів у діяльність підприємств досліджуються у працях вчених та науковців, де наголошується на необхідності інтеграції екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у систему корпоративного управління. Особлива увага приділяється ролі ESG-факторів у формуванні інвестиційної привабливості підприємств, підвищенні їх репутаційного капіталу та забезпеченні довгострокового розвитку. Зокрема, вивченню проблем і напрямків розвитку підприємництва в Україні на основі концепції ESG в сучасних реаліях присвячені праці В. Гурої та О. Берданової [1, с. 69]. Вчена Шостак І.В. зосередилася на дослідженні питання впливу ESG-концепції на впровадження інноваційних технологій вітчизняними підприємствами. За її словами, ESG-концепція переходить від важливого обов'язку звітування до рушійної сили створення вартості, відповідно, інноваційні технології займають центральне місце в цьому процесі. Також авторка вважає, що цифрові технології, які є технологічною основою для досягнення цілей ESG, тісно пов'язані з реалізацією ESG-концепції в сучасному середовищі [2]. Науковець Лагодієнко О.В. у своїх наукових працях розглядав основні питання впровадження ESG-концепції у маркетингову діяльність підприємств.

На його думку, ключовою метою інтеграції ESG-концепції у маркетингову діяльність підприємств можна вважати формування унікального ринкового сегмента та позиціювання підприємства на ринку; досягається через створення стійкого позитивного іміджу підприємства або його продукції, що грунтується на ESG-принципах та реалізується за допомогою інструментів маркетингу сталого розвитку [3].

Дослідники Гончаренко О.В., Родіна О.В., Орлова С.К. здійснили оцінку практичних аспектів реалізації та перспектив впровадження ESG-стратегії у діяльність підприємств агробізнесу [4]. Науковці Мірзоєва Т.В. та Герасимчук Н.А. спрямували дослідження на виявлення взаємозв'язку між оцінкою ризиків агробізнесу та принципами ESG-стратегії і необхідності його врахування вітчизняними аграрними виробниками [5]. Автори Зоря О.П., Яснолоб І.О., Будніков О.А., Вебер Б.С., Тесля М.І. представили дослідження теоретико-методичних підходів до оцінки впливу ESG факторів на інвестиційну привабливість підприємств агробізнесу [6]; науковець Тен С.О. провів комплексне дослідження ESG-активності аграрного бізнесу та її ролі в інвестиційній перспективі та стратегічному управлінні [7]. Вчена Вовк В.Ю. в роботі зосередила увагу на практичному впровадженні концепції ESG як "стратегічного імперативу сталого зростання малих та середніх аграрних підприємств України в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення" [8]. Науковці Тараненко І. та Кокарєв І. свої дослідження присвятили виявленню пріоритетів споживачів щодо політики сталого розвитку у процесі прийняття рішення про купівлю харчових продуктів, а також науковці визначили та обгрунтували вплив ESG-політики на купівельну поведінку споживача на ринку як "інструменту маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства" [9]. Проте все ж таки спостерігається недостатній рівень методичного забезпечення щодо системності впровадження ESG-підходів у маркетингове управління агропідприємствами, недостатньо досліджені питання використання маркетингових інструментів у процесі впровадження концепції ESG у стратегічне управління та планування діяльності аграрних підприємств. В зв'язку з цим, виникає об'єктивна необхідність у поглибленні теоретичних та прикладних досліджень маркетингового управління стратегічним розвитком підприємств аграрного сектору на засадах ESG-концепції.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Теоретичне обгрунтування ESG-концепції і необхідності переходу агропідприємств до ESG-управління, визначення комплексу бар'єрів щодо впровадження ESG-управління в агросекторі, розкриття відмінностей та особливостей традиційного і ESG-орієнтованого маркетингового управління в аграрному секторі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Появу і розвиток концепції ESG пов'язують із публікацією звіту "Who Cares Wins" (2004р.), підготовленого міжнародними фінансовими організаціями за підтримки ООН [10]. У цьому документі обгрунтовано необхідність врахування екологічних, соціальних і управлінських чинників/критеріїв під час оцінювання діяльності компаній, зокрема в процесі прийняття інвестиційних рішень. ESG (від англ., E — environment, S — social, G — governance) — практичні аспекти управління підприємства власним стійким розвитком; це основа для прийняття відповідальних інвестиційних рішень [1, с. 70]. ESG — практична площина, яка показує ефективність руху бізнесу до Цілей сталого розвитку ООН, та відображається через нефінансову звітність і рейтинги [6, с. 85]. ESG відображає офіційні критерії (показники) оцінки екологічних, соціальних і управлінських аспектів діяльності підприємства [11]. Науковці пропонують ESG-концепцію розглядати як "сукупність правил та управлінських практик, що сприяють сталому розвитку бізнесу" [6, с. 85]. Концепція ESG передбачає врахування трьох ключових компонентів (аспектів) діяльності підприємства: екологічного (Environmental), соціального (Social) і управлінського (Governance) (Рис. 1). Її впровадження дає змогу формувати позитивну репутацію та імідж як "важливий нематеріальний актив, що впливає на інвестиційну привабливість, вартість капіталу та ринкову оцінку бізнесу" [6, с. 85]. Дотримання ESG-принципів також сприяє [1, с. 70]: — ранньому виявленню нових як зовнішніх, так і внутрішніх ризиків, загроз, проблем в управлінні; — створенню нових можливостей для бізнесу; — створенню нових партнерств із зацікавленими сторонами; — підвищенню рівня задоволеності та лояльності цільових аудиторій (споживачів, постачальників, партнерів тощо); — покращенню репутації підприємства як привабливого роботодавця; — покращенню іміджу брендів; — полегшенню доступу до капіталу, його нижчій вартості; — зниженню рівнів ризиків [1, с. 70].

Екологічний компонент (аспект) (Environmental) передбачає:	*Відповідальне ставлення до навколишнього середовища:* відповідальне, раціональне використання природних ресурсів, споживання енергії, управління відходами, зменшення викидів, забруднення і негативного впливу на навколишнє середовище, належне ставлення до тварин, а також впровадження екологічно безпечних технологій та розвиток екологічно орієнтованого виробництва.
Соціальний компонент (аспект) (Social) передбачає:	*Корпоративну соціальну відповідальність:* відповідальне ставлення до працівників, турбота про здоров'я та безпеку працівників, дотримання прав людини, забезпечення належних умов праці, а також розвиток соціальної відповідальності бізнесу, підтримка місцевих громад, залучення співробітників до волонтерства, врахування інтересів всіх зацікавлених сторін, формування позитивного іміджу підприємства у суспільстві.
Управлінський компонент (аспект) (Governance) передбачає:	*Високу якість корпоративного управління:* Прозорість фінансової звітності та діяльності підприємства, дотримання етичних стандартів ведення бізнесу, ефективну систему корпоративного управління, відсутність конфліктів інтересів в корпоративному управлінні, а також запобігання корупційній практиці.

Рис. 1. Компоненти (аспекти) концепції ESG та їх зміст

Джерело: сформовано за джерелами [1, с. 70; 3, с. 67; 4, с. 150; 6; 10; 11].

ISSN 2306-6814
Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

В сучасному середовищі ESG-концепція стає важливим інструментом забезпечення стійкого та відповідального розвитку підприємств, оскільки впровадження ESG-принципів сприяє підвищенню інвестиційної привабливості та зміцненню ділової репутації на ринку через прозорість діяльності, орієнтації на сталий розвиток, а також дозволяє знизити ризики, пов'язані з екологічними та соціальними викликами. У процесі відбудови економіки залучення міжнародних фінансових ресурсів і іноземних інвесторів значною мірою залежить від впровадження ESG-стандартів, які розглядаються як ключовий індикатор надійності, прозорості та довгострокової стійкості бізнесу [11]. Провідні міжнародні інституції (Світовий банк, Європейський інвестиційний банк, Європейський банк реконструкції і розвитку) та інші фінансові організації в т. числі і комерційні, як правило, висувають вимоги щодо підтвердження дотримання ESG-принципів як передумову для надання більш вигідних умов фінансування або фінансування взагалі [11]. Відповідно, орієнтація на ESG стимулює інноваційний розвиток і впровадження нових бізнес-моделей. Також компанії, підприємства, що дотримуються ESG-принципів, отримують конкурентні переваги як на національному, так і на міжнародному рівнях.

На даний час ESG-концепція (чи стратегія) виступає одним із сучасних інструментів, який дозволяє забезпечити інтеграцію принципів екологічної, соціальної і корпоративної відповідальності в систему управління підприємств агробізнесу [4, с. 148]. Для підприємств аграрного сектору впровадження ESG-підходу має особливе значення, оскільки їх діяльність безпосередньо пов'язана з довкіллям, використанням земельних ресурсів, води, розведенням тварин (худоби), виробництвом продовольства і розвитком сільських територій. Поєднання деградації грунтів, втрати родючості, кліматичної вразливості, дефіциту вологи, ризиків посух і паводків, трудової міграції і залежності сільських громад від агровиробництва робить будь-яке відновлення і євроінтеграцію неможливими без системної інтеграції екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у бізнес-моделі агропідприємств [8; 6, с. 85]. Оскільки аграрний сектор є досить чутливим до кліматичних, екологічних і соціальних ризиків, тому перехід до принципів ESG-управління для нього набуває характеру стратегічного імперативу. ESG-активність аграрного бізнесу — це також один із ключових факторів впливу на прийняття інвесторами рішень щодо фінансування та умов кредитування [7, с. 189]. Адже пріоритети ESG-концепції у процесі залучення аграрними виробниками інвестицій у сталий розвиток можуть забезпечити прозорість, якої прагнуть інвестори, культуру і практику на робочому місці, яких вимагають працівники, та зосередженість на екологічних питаннях, якими цікавляться споживачі [7, с. 189]. Також орієнтація підприємств на принципи сталого розвитку відіграє досить важливу роль у задоволенні вимог цільових аудиторій, формуванні лояльності споживачів і підвищенні рівня їх довіри, зміцненні репутації бренду (підприємства) та у забезпеченні стійких конкурентних переваг на ринку [9, с. 124].

В результаті проведених досліджень встановлено, що в українському сьогоденні впровадження ESG-орієнтованого управління в аграрному секторі супроводжується низкою системних бар'єрів економічного, фінансового, інституційного та кадрового характерів, які необхідно подолати в найближчій перспективі (Рис. 2). Для здійснення переходу до ESG-управління та створення бізнесу, орієнтованого на майбутні покоління, аграрним виробникам, в першу чергу, необхідно розробити стратегії на основі принципів сталого розвитку і ESG-критеріїв, визначити нові завдання відповідно до Паризької угоди, українського законодавства та директив ЄС [7, с. 191]. Стратегії сталого розвитку мають передбачати ключові показники ESG-активності, які визначено відповідно до вимог CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) [12] та ESRS (Європейські стандарти з ESG-активності) [7, с. 192]. При розробці стратегії в рамках концепції сталого розвитку підприємствам

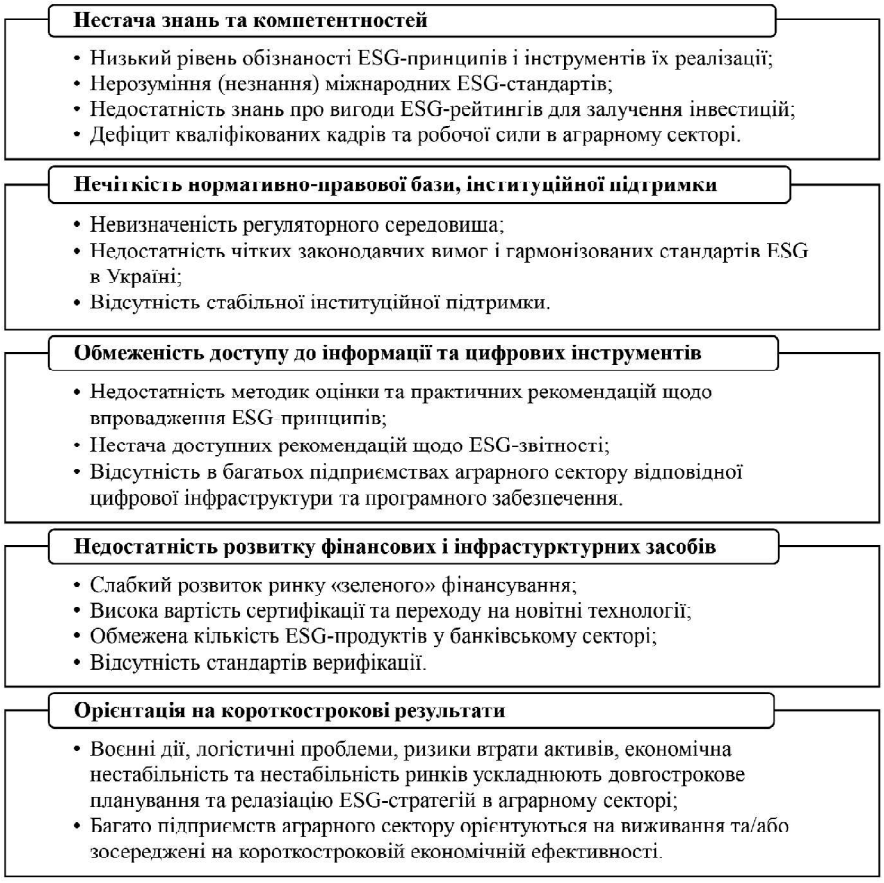


Рис. 2. Комплекс взаємопов'язаних бар'єрів щодо впровадження ESG-орієнтованого управління в аграрному секторі України

Джерело: визначено та сформовано авторами.

досить важливо забезпечити гармонійну взаємодію стратегії маркетингових комунікацій з етапами ESG-позиціонування. Важливо уникати ситуацій, коли маркетингові активності перевищують реальні дії та зусилля підприємства в сфері сталого розвитку, оскільки це може призвести до виникнення репутаційних ризиків ("грінвошинг") [3, с. 67]. Greenwashing — це недостатньо обгрунтована чи безпідставна (без реального підтвердження) позиція компанії, продукту/послуги як екологічно орієнтованої [3, с. 67].

Таким чином, в умовах глобалізації, кліматичних змін та зростання суспільних очікувань щодо прозорості й етичності ведення бізнесу, впровадження ESG-принципів стає необхідною умовою, яка має бути спрямована на зниження негативного впливу агровиробництва на довкілля, формування безпечних і належних умов праці, розвиток партнерських відносин із місцевими громадами та дотримання високих стандартів корпоративного управління [4, с. 148]. У цьому контексті маркетингове управління набуває особливої ролі як інструмент інтеграції ESG-принципів у стратегічний розвиток підприємства, адже маркетингове управління забезпечує дослідження та системний аналіз ринкового середовища, дає змогу ідентифікувати змінювані потреби споживачів, сприяє адаптації підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища, забезпечує умови для формування високого рівня конкурентоспроможності. Порівняння традиційного та ESG-орієнтованого маркетингового управління в аграрному секторі дозволяє чітко простежити трансформацію підходів до ведення бізнесу в умовах сталого розвитку (Табл. 1).

Маркетингове управління стратегічним розвитком підприємств аграрного сектору на засадах ESG характеризується низкою особливостей, які відрізняють його від традиційних підходів і визначають вектор трансформації бізнес-моделей у напрямі сталого розвитку. Передусім, відбувається зміщення акцентів із короткострокових економічних результатів на довгострокову цінність, що створюється з урахуванням екологічних, соціальних та управлінських факторів. Маркетинг у цьому контексті виконує інтеграційну роль, поєднуючи інтереси споживачів, суспільства, держави та інвесторів.

У традиційному маркетинговому управлінні головними критеріями є ціна та якість продукту. В ESG-моделі додається третій критичний критерій — етичність походження. Продукт розглядається через весь життєвий цикл і рекламуються на ринку не тільки фізичні властивості (смак, поживність, властивості), а й спосіб виробництва (відсутність пестицидів, збереження родючості грунту, гуманне поводження з тваринами тощо). Також маркетингове ESG-управління вимагає повної відкритості ланцюга постачання. Використання сучасних технологій (QR-коди, блокчейн) стає маркетинговим інструментом, за допомогою якого клієнт/споживач може відстежити агротехнологічні підходи та місце вирощування/виробництва продукції [6]. Маркетингове управління стає "доказовим", а не лише декларативним. Також ESG-підхід розглядає репутацію, імідж та бренд як основні рушійні сили капіталізації. Відповідно, маркетингове управління стає інструментом мінімізації ризиків в агробізнесі, а високий ESG-рейтинг забезпечує доступ до зарубіжних ринків та дешевих кредитних ресурсів.

Традиційне маркетингове управління орієнтовано переважно на споживача (Consumer-centric), а ESG — на всіх учасників екосистеми. Стратегія розвитку враховує інтереси інвесторів (які вимагають прозорих ESG-звітів), місцевих громад (яким важливе збереження доріг, екології в селі, створення робочих місць, зменшення негативного впливу на довкілля), і держави. Будь-яке маркетингове управлінське рішення оцінюється через призму його впливу на ці групи. Важливою особливістю є також зростання значення прозорості та підзвітності, що передбачає активну комунікацію результатів ESG-діяльності та формування довіри до агропідприємства. Також маркетингове управління інтег-

Таблиця 1. Відмінності традиційного та ESG-орієнтованого маркетингового управління в аграрному секторі

Критерій	Традиційне маркетингове управління	ESG-орієнтоване маркетингове управління
Мета діяльності	Задоволення потреб споживачів, максимізація прибутку, обсягів збуту продукції і частки ринку	Створення довгострокової цінності з урахуванням економічних, екологічних і соціальних ефектів; збалансований стійкий розвиток (Profit, People, Planet)
Орієнтація	Переважно на споживача, ринок	На споживача, ринок, суспільство, довкілля та зацікавлені сторони
Продуктова політика	Акцент на властивостях, якості та ціні продукції	Орієнтація на екологічність, безпечність, органічність, якість і етичність виробництва продукції
Цінова політика і ціноутворення	Визначається витратами, попитом, пропозицією, конкуренцією	Врахування «зеленої премії», витрат на стале виробництво і соціальну відповідальність
Постачання та розподіл	Орієнтація на ефективність і мінімізацію витрат	Відповідальне постачання, екологічні та соціальні стандарти, простежуваність, зменшення вуглецевого сліду
Маркетингові комунікації	Просування з акцентом на користь і вигоди від споживання продукту	Прозорість, етичність, інформування про ESG-практики, екологічність та походження продукції, соціальні переваги, відповідальне ведення діяльності
Об'єкт	Зазвичай, продукт/послуга	Цінності, соціальна місія підприємства
Взаємодія із споживачами	Транзакційний підхід	Довгострокові відносини, довіра та залучення споживачів
Позиціювання підприємства (продукції)	Задоволення потреб споживачів, досягнення конкурентних переваг через ціну, якість продукції	Відповідальний суб'єкт господарювання з врахуванням соціальних та екологічних аспектів діяльності, принципів сталого розвитку підприємства (екологічне та соціально відповідальне)
Інновації	Спрямовані на підвищення продуктивності	Орієнтовані на сучасні технології, ресурсозбереження і екологічність
Управління ризиками	Економічні та ринкові ризики	Додатково враховуються екологічні, соціальні та репутаційні ризики
Критерій успіху	Обсяги продажів, ROI, прибутки, частка ринку	ESG-рейтинг, лояльність стейкхолдерів, позитивна репутація на ринку
Результат	Коротко- та середньострокова ефективність	Довгостроковий, стратегічний стійкий розвиток, підвищення довіри та конкурентоспроможності

Джерело: визначено та сформовано авторами за джерелами [Гура, с. 70].

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

рується в HR-стратегію і корпоративну соціальну відповідальність [3]. Підприємство може позиціонувати себе як "добрий сусід", що забезпечує робочі місця, розвиває інфраструктуру та підтримує локальних фермерів.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що ESG-орієнтоване маркетингове управління в аграрному секторі є більш комплексним, системним підходом порівняно з традиційним, який поєднує економічні інтереси підприємств-виробників сільськогосподарської продукції та продовольства із вимогами екологічної безпеки, соціальної та управлінської відповідальності, що забезпечує сталий розвиток, довгострокову стійкість та конкурентні переваги на ринку. Екологічна складова в системі маркетингового ESG-управління стратегічним розвитком агропідприємств передбачає інтеграцію принципів раціонального використання природних ресурсів у стратегічні маркетингові рішення, що впливає на сприйняття продукції споживачами, партнерами та інвесторами [3]. У цьому контексті важливими є впровадження ресурсозберігаючих технологій, зниження рівня викидів і відходів, збереження родючості грунтів, ефективне використання водних ресурсів, а також перехід до екологічно безпечних методів і технологій виробництва [3; 8]. Такі заходи доцільно відображати у маркетинговій стратегії через екологічне позиціювання продукції, розвиток "зелених" брендів, комунікацію цінностей сталого розвитку. Соціальна складова в агробізнесі орієнтована на підвищення якості життя фермерів, працівників і сільських громад, що безпосередньо впливає на сприйняття підприємства на ринку. У цьому контексті доцільно інтегрувати у стратегічне маркетингове планування такі елементи як: забезпечення належних і безпечних умов праці, гідний рівень оплати праці, стабільність зайнятості, навчання і кар'єрний ріст, залучення персоналу до вдосконалення виробничих процесів, охорона праці і безпека життєдіяльності [8]. Управлінська складова в системі маркетингового управління охоплює побудову сучасної системи корпоративного управління, що базується на підзвітності, етичності ведення бізнесу та дотриманні нормативно-правових вимог, що, у свою чергу, формує довіру з боку інвесторів, партнерів і споживачів. У цьому контексті важливими елементами є впровадження чітких управлінських процедур, систем внутрішнього контролю і управління ризиками, забезпечення прозорості звітності, а також протидії корупційним практикам.

З урахуванням зазначених особливостей, на нашу думку, доцільно сформулювати низку практичних заходів щодо вдосконалення маркетингового управління стратегічним розвитком підприємств аграрного сектору. Насамперед, необхідною є інтеграція ESG-принципів у маркетингову стратегію, що передбачає врахування екологічних і соціальних характеристик агропродукції при формуванні ціннісної пропозиції. Важливим є розвиток екологічного і соціально відповідального позиціювання, яке має грунтуватися на реальних практиках агропідприємства, а не декларативних заявах. Доцільно також впроваджувати системи ESG-моніторингу та звітності, що дозволить оцінювати ефективність прийнятих рішень і підвищувати рівень довіри з боку стейкхолдерів. При цьому, слід приділити увагу цифровим маркетинговим інструментам, які забезпечують прозору комунікацію із цільовими аудиторіями та поширення інформації про сталі практики підприємства.

Серед пропозицій щодо подальшого розвитку маркетингового управління, на нашу думку, слід виокремити необхідність формування партнерських відносин із зацікавленими сторонами (місцеві громади, постачальники, споживачі та ін.) на засадах спільної цінності. Доцільним також буде залучення інноваційних технологій у сфері агровиробництва, що сприятимуть зниженню екологічного навантаження та підвищенню ефективності ресурсокористування. Важливим напрямом є розвиток кадрового потенціалу через формування ESG-компетентностей у сфері маркетингу та управління. В сукупності реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності аграрних підприємств, їх інвестиційної привабливості та забезпеченню стійкого стратегічного розвитку в умовах сучасних викликів.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Маркетингове управління стратегічним розвитком підприємств аграрного сектору на засадах ESG-концепції — це комплексна зміна філософії агробізнесу, спрямована на збереження екосистеми, забезпечення добробуту сільських громад, залучення інвестицій на відбудову сільських господарств та розвиток аграрного сектору в цілому. Інтеграція принципів ESG у систему маркетингового менеджменту агропідприємств передбачає врахування трьох компонентів у стратегічному плануванні: екологічного (збереження родючості грунтів, впровадження технологій точного землеробства, зменшення пестицидного навантаження, перехід до низьковуглецевого бізнесу тощо); соціального (підтримка сільських громад, забезпечення гідних умов праці, подолання бідності, розвиток людського капіталу), управлінського(прозорість звітності, дотримання етичних норм бізнесу, цифровізація процесів управління, нефінансова звітність, запобігання корупції).

В системі маркетингового ESG-управління стратегічним розвитком підприємств аграрного сектору Environmental виступає ключовим чинником формування конкурентних переваг і довгострокової ринкової стійкості, сприяє формуванню позитивного іміджу, підвищує привабливість продукції підприємства на внутрішньому і зовнішніх ринках; Social набуває важливого значення як чинник формування довіри, репутації та довгострокових відносин зі стейкхолдерами; Governance відіграє визначальну роль у забезпеченні ефективності прийняття рішень, прозорості діяльності та узгодженості стратегічних цілей із принципами сталого розвитку. Все це дозволить не лише задовольняти зростаючий попит на агропродовольчу продукцію (в т. числі і на екологічно відповідальну), але й зміцнювати довіру стейкхолдерів, мінімізувати ризики та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність підприємств аграрного сектору на внутрішніх/зовнішніх ринках.

Література:

1. Гура В., Берданова О. Відновлення та розвиток підприємництва в Україні на основі ESG-концепції. Вісник Київського національного університету імені Та-

раса Шевченка. 2022. № 2 (50). С. 68—73. DOI: https://doi.org/10.17721/1728-2217.2022.50.68-73.

2. Шостак І. В. Концепція ESG як вектор запровадження інноваційних технологій. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-89.

3. Лагодієнко О. В. Питання інтеграції ESG концепції у маркетингову діяльність підприємств. Причорноморські економічні студії. 2023. Випуск 83. С. 65—69. DOI: https://doi.org/10.32782/bses.83-11.

4. Гончаренко О. В., Родіна О. В., Орлова С. К. Інтеграція ESG-критеріїв у систему стратегічного управління підприємств агробізнесу. Економіка і регіон. 2025. Випуск 17. № 3 (98). С. 147—153. DOI: 10.26906/EiR.2025.3(98).3910.

5. Мірзоєва Т. В., Герасимчук Н. А. Щодо оцінки ризиків агробізнесу в контексті ESG-стратегії розвитку. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-22.

6. 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. DOI: 10.32702/2306-6792.2025.20.82.

7. Тен С. О. ESG-активність агробізнесу: стратегічне управління та інвестиційні перспективи. Агросвіт. 2025. № 8. С. 187—193. DOI: 10.32702/2306-6792.2025.-8.187.

8. Вовк В. Ю. Впровадження ESG-концепцій: стратегічний імператив для сталого зростання малих та середніх аграрних підприємств України. Економіка та суспільство. 2025. Випуск 81. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-117.

9. Тараненко І., Кокарєв І. Політики ESG як інструмент маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств на ринку харчових продуктів. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. № 3. Том 2. С. 121—125. https://doi.org/10.-31891/2307-5740-2025-342-3(2)-19.

10. Who Cares Wins Connecting Financial Markets to a Changing World. World Bank Group.2005. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911—488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf (дата звернення: 18.03.2026).

11. Що таке ESG та чому це важливо для українського бізнесу. Youcontrol: веб-сайт. 2025. URL: https://youcontrol.com.ua/topics/shcho-take-esg-ta-chomu-tse-vazhlyvo-dlia-ukrayinskoho-biznesu/ (дата звернення: 18.03.2026).

12. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. EUR-Lex. 2022. URL: http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj (дата звернення: 22.03.2026).

References:

1. Hura, V. and Berdanova, O. (2022), "Entrepreneurship restoration and development in ukraine on the ESG-concept basis", Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka, vol. 2 (50), pp. 68—73. https://doi.org/10.17721/1728-2217.2022.50.68-73

2. Shostak, I.V. (2024), "ESG concept as a vector for implementation of innovative technologies", Ekonomika ta suspil'stvo, [Online], vol. 62. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-89

3. Lahodiienko, O.V. (2023), "Issues of integration of ESG concepts in the marketing activities of enterprises", Prychornomors'ki ekonomichni studii, vol. 83, pp. 65—69. https://doi.org/10.32782/bses.83-11

4. Honcharenko, O.V., Rodina, O.V. and Orlova, S.K. (2025), "Integration of ESG criteria into the strategic management system of agribusiness enterprises", Ekonomika i rehion, vol. 79, no. 3 (98), pp. 147—153. DOI: 10.26906/EiR.2025.3(98).3910

5. Mirzoieva, T.V. and Herasymchuk, N.A. (2023), "Regarding agribusiness risks assessment in the context ESG development strategies", Ekonomika ta suspil'stvo, [Online], vol. 79. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-22.

6. Zoria, O.P., Yasnolob, I.O., Budnikov, O.A., Veber, B.S., and Teslia, M.I. "Theoretical and methodological approaches to assessing the impact of ESG factors on the investment attractiveness of agribusiness enterprises", Ahrosvit, vol. 20, pp. 82—88. DOI: 10.32702/2306-6792.-2025.20.82

7. Ten, S.O. (2025), "ESG-activity of agribusiness: strategic management and investment prospects", Ahrosvit, vol. 8, pp. 187—193. DOI: 10.32702/2306-6792.-2025.8.187

8. Vovk, V.Yu. (2025), "Mplementation of ESG concepts: a strategic imperative for the sustainable growth of small and medium-sized agricultural enterprises in Ukraine", Ekonomika ta suspil'stvo, [Online], vol. 81. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-117

9. Taranenko, I. and Kokariev, I. (2025), "ESG policies as a tool for marketing management of the enterprise competitiveness in the food market", Herald of Khmelnytskyi National University, vol. 3 (2), pp. 121—125. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-19

10. World Bank Group (2005), "Who Cares Wins Connecting Financial Markets to a Changing World", available at: https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911— 488968799581/pdf/113237-WP-WhoCares-Wins2004.pdf (Accessed 18 March 2026).

11. Youcontrol (2025), "What is ESG and Why It Matters for Ukrainian Business", available at: https://youcontrol.com.ua/topics/shcho-take-esg-ta-chomu-tse-vazhlyvo-dlia-ukrayinskoho-biznesu/ (Accessed 18 March 2026).

12. EUR-Lex (2022), "Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting", available at: http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj (Accessed 22 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 30.03.26
Прорецензовано / Revised: 07.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

УДК 330.131.7:334.722

О. П. Бутенко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки і менеджменту,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-2151-8410
Н. В. Проскурніна,
д. е. н., професор, професор кафедри міжнародної економіки і менеджменту,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6403-4766
С. О. Козуб,
PhD з економіки, ст. дослідник
Національний науковий центр "Інститут судових експертиз ім. засл. проф. М. С. Бокаріуса"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-4692-7958
Р. О. Могилевський,
викладач кафедри міжнародної економіки і менеджменту,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0000-4396-7543

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.156

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У ТЕХНОЛОГІЧНИХ СТАРТАПАХ УКРАЇНИ

O. Butenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economics and Management,
Semen Kuznets Kharkiv National University of Economics
N. Proskurnina,
Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of International Economics and Management,
Semen Kuznets Kharkiv National University of Economics
S. Kozub,
PhD in Economics, Senior Researcher,
National Scientific Center "Hon. Prof. M. S. Bokarius Forensic Science Institute"
R. Mohylevskyi,
Lecturer of the Department of International Economics and Management,
Semen Kuznets Kharkiv National University of Economics

IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE BUSINESS MODELS IN TECHNOLOGY STARTUPS OF UKRAINE

У статті досліджується впровадження інноваційних бізнес-моделей (BMI) у технологічних стартапах України в умовах збройного конфлікту 2022—2025 рр. На основі теоретичного синтезу концепцій BMI, динамічних здатностей та організаційної стійкості запропоновано авторську аналітичну рамку BMI-W (Business Model Innovation — Wartime), що розширює класичну тривимірну схему двома оригінальними вимірами: екосистемним вбудовуванням (EF) та стійкістю до воєнних ризиків (WR). Рамка охоплює шість вимірів та 24 індикатори. Проаналізовано динаміку та галузеву структуру венчурного фінансування (2022—2025 рр.), виявлено U-подібне відновлення ринку та структурне зростання сектора оборонних технологій. Виокремлено чотири контекстні модератори та сформульовано дослідницькі гіпотези для подальшої емпіричної верифікації методом PLS-SEM. Результати дослідження можуть використовуватися засновниками стартапів, інвесторами та органами державної влади для підвищення стійкості інноваційних проєктів в умовах турбулентного середовища.

This article investigates the implementation of innovative business models (BMI) in Ukrainian technology startups under conditions of armed conflict during 2022—2025. Drawing on a theoretical synthesis of BMI, dynamic capabilities, and organisational resilience theories, the study proposes an original analytical framework — BMI-W (Business Model Innovation — Wartime) — which extends the classical value creation/delivery/capture scheme with two novel dimensions: Ecosystem Fit (EF) and Wartime Resilience (WR). The framework encompasses six dimensions and 24 operationalised indicators, covering value creation, value delivery, value capture, dynamic capabilities, ecosystem integration, and wartime operational continuity. The empirical analysis, grounded in AVentures Capital DealBook data (2019—2026), documents the dynamics and sectoral structure of venture financing over the study period, revealing a U-shaped recovery pattern: a sharp contraction to USD 236 million in 2022 (-71.6% year-on-year), followed by stabilisation in 2023 and accelerated recovery to USD 462 million in 2024 (+120.9%). Structural growth of the Defence tech sector from near-zero in 2022 to USD 59 million (13% market share) in 2024 is also documented, alongside a decline in the early-stage financing share from 39% to 32%, identified as a leading indicator of potential pipeline contraction. Four contextual moderators — institutional environment, macroeconomic shock, technological context, and international integration — are identified and operationalised. On the basis of the BMI-W framework, four research hypotheses are formulated for future empirical verification via PLS-SEM, addressing the effects of cloud adoption on operational resilience, the moderating role of state support programmes on value capture, the impact of revenue diversification on survival rates, and the mediating role of dynamic capabilities between external shocks and BMI performance. The study contributes to the emerging literature on entrepreneurship under extreme conditions and provides a transferable diagnostic instrument for practitioners and policymakers seeking to prioritise mitigation strategies and design adaptive governance mechanisms within innovation ecosystems operating under conditions of high uncertainty.

Ключові слова: інноваційні бізнес-моделі, технологічні стартапи, динамічні здатності, венчурне фінансування, збройний конфлікт, стійкість, аналітична рамка BMI-W.

Key words: business model innovation, technology startups, dynamic capabilities, venture capital, armed conflict, resilience, BMI-W framework.

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

Успіх технологічних стартапів у сучасному конкурентному середовищі значною мірою визначається здатністю впроваджувати інноваційні бізнес-моделі (BMI), які формують нові способи створення та монетизації цінності. Особливої гостроти ця проблематика набуває в умовах збройного конфлікту, коли зовнішні шоки кардинально змінюють ринковий попит, руйнують операційну інфраструктуру та обмежують доступ до ресурсів [1; 2].

Стартап-екосистема України є унікальним природним полігоном для дослідження адаптивної стійкості інноваційних систем. Попри скорочення ВВП приблизно на 30 % у 2022 р., відтік людського капіталу та руйнування значної частини інфраструктури, кількість активних стартапів зросла з до 600 у 2020 р. до понад 2 600 у 2024 р., а вартість екосистеми сягнула 23,3 млрд євро [3, 4]. 18 % опитаних стартапів розпочали діяльність вже після початку повномасштабної війни, що майже вдесятеро перевищує аналогічний показник для традиційного бізнесу [5, 6]. Зазначені факти суперечать детерміністичним моделям, які передбачають незворотнє руйнування інноваційних екосистем при шоках такого масштабу, і потребують теоретичного пояснення.

З практичного погляду необхідність дослідження обумовлена тим, що засновники, інвестори та регулятори позбавлені верифікованих аналітичних інструментів для оцінювання ефективності BMI у кризовому контексті. Це і визначає наукову та прикладну актуальність пропонованого дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження BMI є одним із активних напрямів стратегічного менеджменту. Бібліометричний огляд W. Huang та T. Ichikohji систематизує теоретичні засади та ключові категорії концепції, обгрунтовуючи, що BMI охоплює трансформацію логіки створення, доставки та монетизації цінності [7]. N. Shanbhag та E. Pardede розробили спеціалізований інструмент BMI-Canvas для software-стартапів [8], тоді як L. Zhang із співавторами емпірично встановили, що ефект від BMI суттєво посилюється за умови зовнішньої легітимності стартапу [9]. Інтеграцію інструментів штучного інтелекту в методоло-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

гію Lean Startup досліджують P. Omidmand та ін. [10]. У вітчизняному науковому просторі BMI розглядається як інструмент конкурентоспроможності [11, 12], адаптації до цифрового середовища [13, 14] та стратегічного розвитку підприємства [10].

Концептуальну основу рамки складає теорія динамічних здатностей D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen [16], операціоналізована через тріаду Sensing-Seizing-Reconfiguring [17]. Архітектурний погляд на бізнес-модель як систему взаємопов'язаних дій обгрунтований у дослідженні C. Zott та R. Amit [18]. Інформаційно-системну перспективу бізнес-моделювання закладено в роботі A. Osterwalder та Y. Pigneur [19].

J. M. Kansheba та M. I. Marobhe на вибірці 258 стартапів довели, що компанії, які активно впроваджували BMI, перевершували конкурентів за результативністю в умовах кризи [20]. Стійкість BMI у турбулентних умовах систематизована в огляді N. Koporcic та ін. [21]. Адаптивний потенціал динамічних здатностей у кризових середовищах підтверджено M. Bornay-Barrachina та ін. [22] та C. N. Pitelis та ін. [23].

Попри значний обсяг публікацій, відсутні емпіричні дослідження BMI конкретно для технологічних стартапів в умовах збройного конфлікту. Аналіз відновлення інноваційної екосистеми України у контексті реконструкції людського капіталу здійснено на рівні політичних документів [24, 25], проте без операціоналізованого виміру BMI-практик.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є аналіз процесу впровадження інноваційних бізнес-моделей у технологічних стартапах України та розробка аналітичної рамки BMI-W для їхньої оцінки в умовах воєнної турбулентності.

Для досягнення мети поставлено завдання: систематизувати теоретичні засади BMI у контексті кризових умов; проаналізувати динаміку та структуру венчурного фінансування українських стартапів у 2022—2025 рр.; запропонувати та обгрунтувати рамку BMI-W із системою вимірів, індикаторів та контекстних модераторів; сформулювати дослідницькі гіпотези для подальшої емпіричної верифікації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У контексті технологічних стартапів BMI розуміється як організаційно-економічний механізм трансформації логіки створення, передавання та отримання цінності, що відрізняється від традиційних схем взаємодії з ринком [7, 17]. На відміну від простого продуктового оновлення, BMI передбачає системну зміну елементів господарювання: ціннісної пропозиції, каналів збуту, джерел доходу та ключових партнерств [18, 19]. Бізнес-стратегія охоплює ширший набір управлінських рішень для досягнення конкурентних переваг, тоді як BMI зосереджена на архітектурі комерціалізації та ресурсного управління, таке розмежування підкреслюють Омельченко А. І. та Ченуша О. С. [15]. У динамічному середовищі BMI виступає не лише оптимізаційним інструментом, а й механізмом формування нових конкурентних позицій через ідентифікацію ринкових сегментів, диверсифікацію каналів цінності та адаптацію фінансових потоків.

Вагомим підтвердженням зрілості екосистеми є поява двох нових компаній-єдинорогів у 2025 р. — Monobank (FITG) та Preply, що збільшило загальну кількість до чотирьох [27]. Підтримку екосистеми забезпечує Український фонд стартапів, який є державною інституцією, що надає безповоротне грантове фінансування на ранніх стадіях розвитку [28] (рис. 1).

За оцінками галузевих аналітичних досліджень, загальна вартість української стартап-екосистеми протягом останніх років демонструє суттєве зростання. Зокрема, починаючи з 2020 року, її сукупна вартість фактично потроїлася, що свідчить про активізацію підприємницької діяльності у сфері технологічних інновацій та зростання інтересу інвесторів до українських стартап-проєктів.

Аналіз даних AVentures Capital DealBook [29—31] виявляє U-подібну траєкторію ринку. Після рекордного 2021 р. венчурне фінансування різко скоротилося до 236 млн дол. США у 2022 р. У 2023 р. негативна тенденція сповільнилася, а з 2024 р. розпочалося стрімке відновлення, у 2025 р. становило 498 млн дол. США. Сукупний обсяг за 2022—2025 рр. становить 1 405 млн

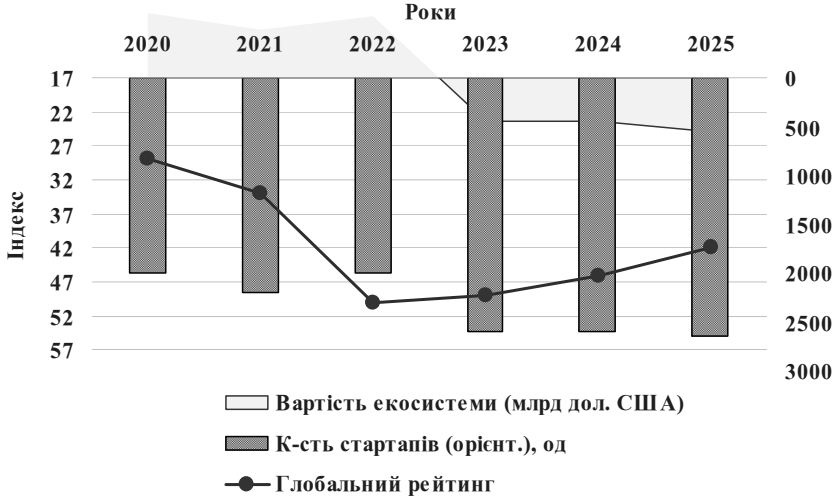


Рис. 1. Динаміка стартап-екосистеми України, 2020—2025 рр.

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [3, 4, 26].
Примітка: кількість стартапів за 2025 р. є орієнтовною попередньою оцінкою.

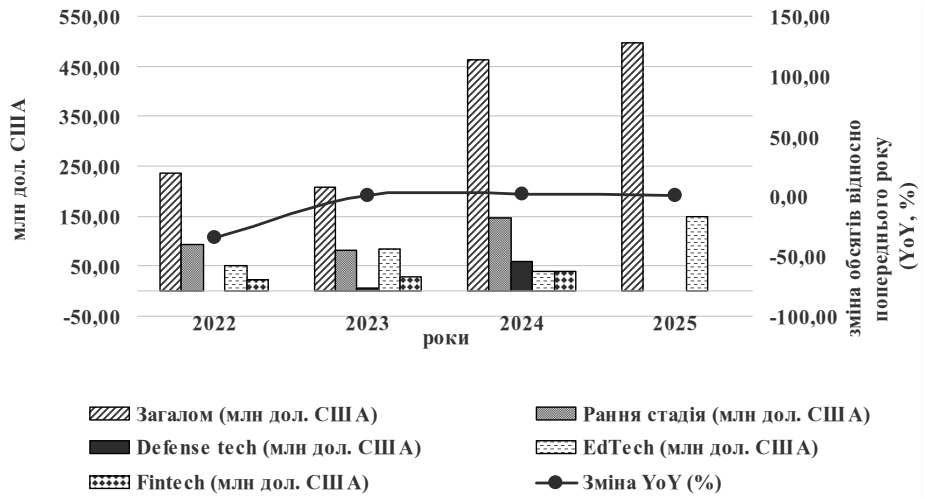


Рис. 2. Динаміка та галузева структура венчурного і приватного акціонерного фінансування технологічних компаній з українськими засновниками (2022—2025 рр.): загальний обсяг, пріоритетні сектори та темпи приросту

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [29—31].

дол. США, що на 60 % перевищує середньорічний показник довоєнного 2019—2020 рр. [16; 21] (рис. 2).

Найбільші підтверджені інвестиційні угоди за 2022—2025 рр. представлено в табл. 1.

Структурний аналіз ринку виявляє дві тенденції. По-перше, високу концентрацію капіталу. У 2023—2024 рр. одна угода формувала 41—43 % загального річного обсягу (Preply 2023 — 41 %, Creatio 2024 — 43 %), а концентрація топ-3 угод сягала 58-65 %, що свідчить про обмежену глибину ринку. Це означає, що інтерпретація "відновлення ринку" без урахування ефекту поодиноких мегаугод може переоцінювати реальний рівень розвитку екосистеми. По-друге, відбулася галузева трансформація, у 2022—2023 рр. домінував EdTech, у 2024 р. — Marketing & Sales/SaaS (угода Creatio). Особливо значущим є зростання сегменту Defense tech. Практично з нуля у 2022 р. до 6,7 млн дол. США у 2023 р. та 59 млн дол. США у 2024 р. Динаміка, що корелює з державною платформою Brave1 [31; 32]. Частка ранніх стадій (Pre-Seed/Seed) скоротилася з 39 % у 2022—2023 роки до 32 % у 2024 році, що є лідируючим індикатором потенційного звуження пайплай.

Запропонована рамка BMI-W (Business Model Innovation — Wartime) грунтується на трьох взаємопов'язаних теоретичних основах. Першою є тривимірна концепція BMI: створення (Value Creation), доставка (Value Delivery) та захоплення цінності (Value Capture) [18; 17]. Другою є теорія динамічних здатностей D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen [16], операціоналізова-

Таблиця 1. Найбільші підтверджені інвестиційні угоди у стартапи України (2022—2025)

Рік	Компанія	Сектор	Інвестиційний раунд	Сума інвестицій, млн дол. США	Ключові інвестори
1	2	3	4	5	6
2022	AirSlate	SaaS / Document Workflow	Series B	51,5	General Atlantic, Fulcrum Equity
2022	Preply	EdTech	Series C	50,0	Horizon Capital, Owl Ventures
2022	Fintech Farm	Fintech	Series B	22,0	Visa, undisclosed
2022	Spin.AI	Cybersecurity	Series A	16,0	Fin Capital
2023	Preply	EdTech	Series C	70,0	Owl Ventures, Educapital
2023	Fintech Farm	Fintech	Series D	22,0	Visa
2023	DRESSX	Fashion Tech	Series B	15,0	Revo Capital, Warner Music Group
2023	Carmoola	Fintech	Series A	10,5	undisclosed
2024	Creatio	SaaS / No-code	Series C	200,0	Sapphire Ventures, Volition Capital
2024	Preply	EdTech	Series D	150,0	Owl Ventures, Horizon Capital
2024	Carmoola	Fintech	Series A	19,2	undisclosed
2024	Jome	PropTech	Seed	9,8	Genesis Investments
2025	Preply	EdTech	Series D	150,0	undisclosed lead investor
2025	monobank (Fintech Band / FITG)	Fintech	Оцінка «Unicorn»	н/д	Оцінка компанії понад 1 млрд дол. США

Джерело: сформовано на основі [32, 6, 29, 31].

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Таблиця 2. Компоненти теорії динамічних здатностей (DC) та їх прояв у діяльності технологічних компаній в умовах воєнної турбулентності

Компонент	Визначення (Teece, 2007)	Прояв у wartime-контексті
1	2	3
Sensing (відчуття)	Сканування та інтерпретація ринкових сигналів, технологічних змін і споживчих потреб	Ідентифікація нових ніш, зокрема сектору Defense tech та потреб переміщених осіб після 24.02.2022
Seizing (захоплення можливостей)	Мобілізація ресурсів компанії для використання виявлених можливостей	Швидкий pivot продукту або бізнес-моделі, зокрема адаптація технологічних рішень до оборонних потреб або створення EdTech-сервісів для переміщених осіб
Reconfiguring (переконфігурація)	Реконфігурація внутрішніх та зовнішніх ресурсів і компетенцій з метою підтримання конкурентоспроможності	Перехід до cloud-first архітектури, релокація частини команди до країн ЄС, перебудова операційних процесів та партнерських мереж

Джерело: сформовано на основі [17, 22, 23].

на через тріаду Sensing-Seizing-Reconfiguring (табл. 2). Третьою є концепція організаційної стійкості в умовах кризи [20,19], що обгрунтовує введення додаткових вимірів EF та WR, відсутніх у класичних BMI-класифікаціях.

Актуальність DC-теорії для кризових контекстів підтверджують M. Bornay-Barrachina та ін. [22], які досліджують мікроосновиsensing/seizing/transforming у компаніях-інноваторах, та C. N. Pitelis, D. J. Teece та H. Yang, що показують нерозривний зв'язок між динамічними здатностями та глобальною стратегією в умовах турбулентності [23]. Явище "wartime founder" є підвищеною адаптивністю підприємців як результат природного відбору в умовах конфлікту і є поведінковим виявом Seizing та Reconfiguring, зафіксованим у результатах моніторингу Gradus Research [5]. Рамка BMI-W охоплює шість взаємопов'язаних вимірів (табл. 3).

Таблиця 3. Система індикаторів аналітичної рамки BMI-W для оцінювання технологічних стартапів

Код індикатора	Вимір	Індикатор	Одиниця вимірювання / спосіб оцінювання
1	2	3	4
I_1	VC	Диференціація продукту відносно ключових конкурентів	Якісна оцінка позиціювання (порівняння з ≥3 конкурентами)
I_2	VC	Швидкість pivot після зовнішнього шоку	Тижні від рішення до запуску MVP
I_3	VC	Частка доходу від продуктів, створених після 24.02.2022	% від загального доходу
I_4	VC	Рівень задоволеності клієнтів (NPS / CSAT)	Бали
I_5	VD	Частка операцій у хмарній інфраструктурі	% від загального IT-стеку
I_6	VD	Частка розподіленої команди	% від загальної чисельності персоналу
I_7	VD	Кількість активних операційних партнерств	Кількість
I_8	VD	Середній час відновлення після операційного збою	Години
I_9	VCP	Динаміка регулярного доходу (ARR / MRR)	Зміна YoY, %
I_{10}	VCP	Індекс диверсифікації доходів	Індекс (0–1)
I_{11}	VCP	Частка грантового фінансування порівняно з венчурним	%
I_{12}	VCP	Фінансовий горизонт стійкості	Місяці
I_{13}	DC	Кількість протестованих ринкових гіпотез (Sensing)	Кількість на квартал
I_{14}	DC	Час від ідеї до MVP (Seizing)	Тижні
I_{15}	DC	Частота перегляду стратегії компанії (Reconfiguring)	Разів на рік
I_{16}	DC	Утримання ключових співробітників	%
I_{17}	EF	Кількість інвесторів у структурі власності	Кількість
I_{18}	EF	Участь у програмах підтримки інновацій (USF, Brave1, Diia.City тощо)	Бінарна оцінка + кількість програм
I_{19}	EF	Кількість міжнародних партнерств	Кількість
I_{20}	EF	Індекс територіальної присутності команди	% команди, що працює в Україні
I_{21}	WR	Фінансова стійкість у разі 30-денного відключення інфраструктури	Місяці runway
I_{22}	WR	Наявність резервної інфраструктури поза Україною	Бінарна оцінка + географія
I_{23}	WR	Індекс відтоку людського капіталу	% ключових співробітників за кордоном
I_{24}	WR	Психологічна стійкість команди	Бали

Примітки: VC— Value Creation; VD— Value Delivery; VCP— Value Capture; DC— Dynamic Capabilities; EF— Ecosystem Fit; WR— Wartime Resilience.

Джерело: сформовано на основі [16,17,19,25].

Вимір VC відображає здатність стартапу адаптувати ціннісну пропозицію до умов воєнного ринку: попит зміщується від B2B SaaS до Defense tech, EdTech орієнтується на дистанційні формати, Fintech орієнтується на переміщених осіб [7,18]. Вимір VD характеризує операційну ефективність в умовах фізичних та інфраструктурних обмежень. Data-driven підходи та cloud-first архітектура є критичними для забезпечення операційної безперервності [21; 25]. Вимір VCP відображає диверсифікацію монетизації. Поряд із класичними венчурними інвестиціями зростає роль грантового фінансування (Brave1, EU4Business, EIT) [24; 1]. Вимір DC операціоналізує тріаду SSR через поведінкові показники засновника [16; 17]. Вимір EF вимірює глибину інтеграції стартапу в локальну та міжнародну екосистему: за оцінками, 30—40 % скейлапи зберігають операції в Україні, понад 70 deep-tech компаній беруть участь у програмах EIT [14; 31]. Вимір WR є авторським доповненням і відсутній у класичних BMI-схемах. Він фокусується на здатності зберігати операційну стійкість в умовах активного конфлікту [20; 25].

У межах рамки BMI-W виокремлено чотири контекстні модератори, зовнішні чинники, що посилюють або послаблюють вплив BMI-практик на результативність стартапів (табл. 4).

Модератор M1 формує базові умови для підприємницької активності та виступає сигналом довіри для міжнародних інвесторів. M2 одночасно обмежує ресурси та стимулює попит на оборонні й цифрові технології. M3 створює можливості для нових конкурентних переваг на глобальному ринку, а M4 забезпечує доступ до масштабованого фінансування та ринків збуту. Сукупно ці модератори формують інституційно-технологічний контекст, у якому реалізуються інновації бізнес-моделей українських стартапів.

На підставі теоретичної рамки BMI-W та специфіки екосистеми 2022—2025 рр. сформульовано чотири гіпотези для подальшої верифікації методом PLS-SEM (табл. 5).

H1 та H4 акцентують роль технологічної адаптивності та динамічних здатностей у забезпеченні стійкості під час зовнішніх шоків. H2 відображає значення інсти-

Таблиця 4. Контекстні модератори впливу інновації бізнес-моделі на результативність технологічних стартапів в Україні (2022—2025 рр.)

Код	Модератор	Основні характеристики та джерела
M_1	Інституційне середовище	Правовий режим Diia.City, програми підтримки Ukrainian Startup Fund, оборонно-інноваційна платформа Brave1 (понад 200 defense-tech компаній), а також державна Стратегія розвитку цифрових інновацій до 2030 р.
M_2	Макроекономічний шок	Скорочення ВВП України приблизно на 30 % у 2022 р., значний відтік людського капіталу, руйнування близько 35 % університетської інфраструктури, а також структурне зміщення попиту з цивільних технологій до оборонних рішень.
M3	Технологічний контекст	Поширення cloud-first інфраструктури як базової умови операційної стійкості; активне використання AI-driven продуктів; розвиток дронових технологій як інноваційного полігону; зростання ролі кібербезпеки як ключової компетенції.
M4	Міжнародна інтеграція	Участь у програмах Horizon Europe (0,12 % загального фінансування у 2024 р.), розвиток партнерств із технологічними екосистемами Польщі, Німеччини та США, збереження операцій в Україні приблизно 30–40 % scaleups, а також зростання інвестицій з боку технологічної діаспори.

Джерело: сформовано на основі [4, 28, 21].

Таблиця 5. Дослідницькі гіпотези щодо впливу інновацій бізнес-моделей на результативність стартапів в умовах турбулентності (2022—2025 рр.)

Код	Гіпотеза	Очікуваний ефект / напрям впливу
H_1	Стартапи з вищим рівнем cloud-adoption (VD) демонструють статистично значущо вищі показники стійкості під час blackout-подій	Позитивний вплив на оперативну стійкість у кризових умовах
H_2	Участь у держпрограмах підтримки (модератор M_1) позитивно модерує зв'язок між ціннісною пропозицією та обсягом залученого фінансування	Посилення ефективності цінності через інституційне сприяння
H_3	Стартапи з диверсифікованою моделлю value capture (індекс Херфіндаля < 0,5) мають статистично значущо вищий survival rate порівняно з монопотоковими	Позитивний вплив диверсифікації доходів на довгострокову життєздатність
H_4	Рівень динамічних здатностей є медіатором між зовнішніми шоками (M_2) та BMI-результативністю (composite score BMI-W)	DC посередницьки забезпечує адаптивність та підвищує результативність

Джерело: сформовано автором на основі теоретичної рамки BMI-W та [17, 16, 22, 23].

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

туційної підтримки як модератора ефективності value capture. H3 обгрунтовує гіпотетичний ефект диверсифікації доходів на survival rate, що відповідає висновкам J. M. Kansheba та M. I. Marobhe щодо зв'язку між BMI та резильєнтністю стартапів у кризових умовах [20]. У сукупності гіпотези H1-H4 утворюють інтегровану модель взаємозв'язків, яка підлягає емпіричній верифікації методом PLS-SEM.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтверджує, що технологічна стартап-екосистема України демонструє адаптивну стійкість в умовах повномасштабної збройної агресії, спростовуючи детерміністичні моделі незворотнього руйнування інноваційних систем при зовнішніх шоках. U-подібна динаміка венчурного фінансування та потроєння вартості екосистеми за 2020—2024 рр. свідчать про системне відновлення, а не лише циклічний відскок.

Ключовим структурним результатом аналізованого періоду є формування Defense tech як самостійного інвестиційного сектора: зростання від практично нуля до 59 млн дол. США за 2022—2024 рр. Цей процес інституційно підтриманий платформою Brave1 та зростанням міжнародного попиту на dual-use технології. Паралельно зниження частки ранніх стадій є лідируючим індикатором потенційного звуження пайплайну у 2027—2028 рр., що актуалізує потребу у програмах підтримки раннього підприємництва. Необхідно також враховувати ефект концентрації, коли одна угода формувала 41-43 % річного обсягу у 2023—2024 рр., тому аналіз "ринкового відновлення" без скоригованих показників може переоцінювати реальну глибину ринку.

Запропонована рамка BMI-W надає теоретично обгрунтований та операціоналізований інструментарій для кількісного виміру інноваційного потенціалу стартапів у кризових умовах. Виміри EF та WR є авторським науковим доповненням до існуючих підходів оцінювання інновацій бізнес-моделей, оскільки вони відсутні у відомих класифікаціях BMI. Використання data-driven підходу для відстеження кожного з 24 індикаторів дає можливість сформувати інтегральний показник (composite score) BMI-W, який може застосовуватися для порівняльного аналізу стартапів та підтримки управлінських рішень [33].

Для органів державної влади доцільно розширити програму Brave1 на суміжні сектори технологій подвійного призначення (dual-use). Також варто запровадити регулярний моніторинг частки стартапів ранньої стадії у венчурних портфелях, оскільки цей показник може слугувати раннім індикатором стану стартап-екосистеми. Крім того, важливим є системний збір і узгодження даних про інвестиційні угоди, що підвищить прозорість і порівнянність ринку.

Інвестиційним фондам доцільно враховувати показники WR у процесі оцінювання стартапів (due diligence), а також застосовувати моделі спільного інвестування з іншими фондами для зменшення ризиків концентрації капіталу.

Засновникам стартапів рекомендується орієнтуватися на cloud-first архітектуру та диверсифікувати джерела доходів (індекс концентрації HHI $< 0,5$), що може підвищити стійкість бізнес-моделі до зовнішніх економічних та інституційних шоків.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною перевіркою рамки BMI-W із використанням методу PLS-SEM на вибірці 80-120 стартапів. Окрім цього, доцільним є розроблення міжнародно порівнянного індексу Wartime Innovation Capacity (WIC), який може застосовуватися для аналізу інноваційної діяльності стартапів у регіонах, що функціонують в умовах збройних конфліктів.

Література:

1. Ukraine tech industry: Zipdo Education Reports 2026. ZipDo. URL: https://zipdo.co/ukraine-tech-industry-statistics/

2. Bezvershenko Y. et al. Innovation for economic resilience: strengthening Ukraine's human capital. London: Centre for Economic Policy Research, 2025. URL: https://cepr.org/voxeu/columns/innovation-economic-resilience-strengthening-ukraines-human-capital-and-science

3. The startup ecosystem of Ukraine. Startupblink. URL: https://www.startupblink.com/startup-ecosystem/ukraine?page=1

4. Як змінилась українська стартап-екосистема за рік — Global Startup Ecosystem Index 2025. AIN. URL: https://ain.ua/2025/05/20/ukrayina-ecosystem-index-2025

5. Як розвиваються стартапи в Україні в умовах війни?. Worldwide online and smartphone surveys | Gradus. URL: https://gradus.app/uk/open-reports/ukrainian-startups-feel-more-optimistic-compared-traditional-businesses/

6. Гордієнко О. Як стартапи в Україні крок за кроком трансформують світ технологій. United24. URL: https://united24media.com/business/how-ukrainian-start-ups-are-transforming-the-tech-world-one-step-at-a-time-2670

7. Huang W., Ichikohji T. A review and analysis of the business model innovation literature. Heliyon. 2023. Vol. 9, no. 7. P. e17895. URL: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17895.

8. Shanbhag N., Pardede E. The blitz canvas: a business model innovation framework for software startups. Systems. 2022. Vol. 10, no. 3. P. 58. URL: https://doi.org/10.3390/systems10030058

9. Business model innovation and performance of startups: the moderating role of external legitimacy / L. Zhang et al. Sustainability. 2023. Vol. 15, no. 6. P. 5351. URL: https://doi.org/10.3390/su15065351

10. Artificial intelligence applications in lean startup methodology: a bibliometric analysis of research trends and future directions / P. Omidmand et al. URL: https://arxiv.org/abs/2512.22164.

11. Касумов Т. А. Аналіз ефективності інноваційних бізнес-моделей в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Journal of strategic economic research. 2023. № 4. С. 128—142. URL: https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.4.15

12. Куземко А. В. Особливості розроблення інноваційних бізнес-моделей компаній у сучасних умовах.

Вісник економіки транспорту і промисловості. 2025. № 89. С. 233—241. URL: https://doi.org/10.18664/btie.89.330723

13. Олешко Т., Попик Н., Макодзеба Д. Застосування інноваційних бізнес моделей в Україні. Економіка та суспільство. 2022. № 37. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-80

14. Середа С. А., Демидчук Л. Б. Розвиток інноваційних бізнес-технологій у торговельно-технологічних системах: сучасні напрями. Підприємництво і торгівля. 2023. № 39. С. 172—180. URL: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-21

15. Омельченко А. І., Ченуша О. С. Інноваційні бізнес-моделі як інструмент стратегічного розвитку підприємства. Економічний вісник НТУУ "КПІ". 2022. № 21. https://doi.org/10.20535/2307-5651.21.2022.-254847

16. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. Strategic management journal. 1997. Vol. 18, no. 7. P. 509—533. URL: https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7%-3C509::aid-smj882%3E3.0.co;2-z

17. Teece D. J. Business models and dynamic capabilities. Long range planning. 2018. Vol. 51, no. 1. P. 40—49. URL: https://doi.org/10.1016/j.lrp.-2017.06.007

18. Zott C., Amit R. Business model design: an activity system perspective. Long range planning. 2010. Vol. 43, no. 2—3. P. 216—226. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004

19. Osterwalder A., Pigneur Y. Designing business models and similar strategic objects: the contribution of IS. Journal of the association for information systems. 2013. Vol. 14, no. 5. P. 237—244. URL: https://doi.org/10.17705/1jais.00333

20. Kansheba J. M., Marobhe M. I. Weathering the unforeseen: the interplay of resilience and innovation in start-up performance amidst crisis. Journal of african business. 2024. P. 1—18. URL: https://doi.org/10.1080/15228916.2024.2361501

21. Resilience of small and medium-sized enterprises in times of crisis: an umbrella review / N. Koporcic et al. Review of managerial science. 2025. URL: https://doi.org/10.1007/s11846-025-00883-0

22. Bornay-Barrachina M., Lopez-Cabrales A., Salas-Vallina A. Sensing, seizing, and reconfiguring dynamic capabilities in innovative firms: why does strategic leadership make a difference?. BRQ business research quarterly. 2023. URL: https://doi.org/10.1177/2340-9444231185790

23. Pitelis C. N., Teece D. J., Yang H. Dynamic capabilities and MNE global strategy: a systematic literature review-based novel conceptual framework. Journal of management studies. 2023. URL: https://doi.org/10.1111/joms.13021

24. OECD. Building back a better innovation ecosystem in Ukraine. OECD, 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/building-back-a-better-innovation-ecosystem-in-ukraine_85a624f6-en.html.

25. European institute of innovation & technology (EIT) | EIT. European Institute of Innovation & Technology (EIT) | EIT. URL: https://www.eit.europa.eu

26. Global startup ecosystem index 2024: Ukraine in the top 50 — Ukrainian startup fund. Фонд розвитку інновацій — Ukrainian Startup Fund. URL: https://usf.com.ua/en/global-startup-ecosystem-index-2024-ukraine-in-the-top-50/

27. У 2025 році статус єдинорогів отримали 36 технологічних стартапів. borg.expert. URL: https://borgexpert.com/news/u-2025-rotsi-status-iedynorohiv-otrymaly-36-tekhnolohichnykh-startapiv.

28. Учасники проектів Вікімедіа. Український фонд стартапів. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Український_фонд_стартапів

29. DealBook of Ukraine 2024 by aventures capital | UVCA. UVCA. URL: https://www.uvca.eu/uk/news/dealbook-of-ukraine-2024-by-aventures-capital (date of access: 06.03.2026).

30. InVenture. DealBook of Ukraine 2025: дослідження технологічного ринку України. Інвестиції в Україні — сайт про інвестиції InVenture. URL: https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/dealbook-of-ukraine-2025:-doslidzhennya-venchurnogo-ta-it-rinku-ukrayini.

31. Dealbook of Ukraine 2026: $498 млн інвестицій і нові єдинороги. AIN — новини IT, бізнесу та стартапів в Україні. URL: https://ain.ua/2026/01/26/dealbook-2025/.

32. Як змінилися венчурні інвестиції в Україні за 10 років. AIN — новини IT, бізнесу та стартапів в Україні. URL: https://ain.ua/2024/09/28/vid-startap-bumudo-viklikiv-viini-iak-zminilisia-vencurni-investiciyi-v-ukrayini-za-10-rokiv-doslidzennia/

33. Суть стратегії управління маркетингом, орієнтованої на дані, та перспективи її застосування у інноваційно орієнтованих сільськогосподарських підприємствах / О. Федірець та ін. Актуальні проблеми економіки. 2025. Vol. 2, no. 283. P. 35—51. https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-2-283-35-51

References:

1. Zipdo (2026), "Ukraine tech industry: Zipdo Education Reports 2026". Available at: https://zipdo.co/ukraine-tech-industry-statistics/ (Accessed 04 March 2026).

2. Bezvershenko, Y. et al. (2025), Innovation for economic resilience: strengthening Ukraine's human capital, CEPR, London., UK, Available at: https://cepr.-org/voxeu/columns/innovation-economic-resilience-strengthening-ukraines-human-capital-and-science (Accessed 06 March 2026).

3. Startupblink (2025), "The startup ecosystem of Ukraine". Available at: https://www.startupblink.com/startup-ecosystem/ukraine (Accessed 04 March 2026).

4. AIN (2025), " How the Ukrainian startup ecosystem has changed in a year", Global Startup Ecosystem Index 2025, Available at: https://ain.ua/2025/05/20/ukrayina-ecosystem-index-2025/ (Accessed 04 March 2026).

5. Gradus (2026), "How do startups develop in Ukraine during wartime?", Available at: https://gradus.app/uk/open-reports/ukrainian-startups-feel-more-optimistic-compared-traditional-businesses/ (Accessed 05 March 2026).

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

6. Hordiienko, O. (2024), "How Start-Up Companies in Ukraine Are Transforming the Tech World One Step at a Time", United24, Available at: https://united24-media.com/business/how-ukrainian-start-ups-are-transforming-the-tech-world-one-step-at-a-time-2670 (Accessed 05 March 2026).

7. Huang, W. and Ichikohji, T. (2023), "A review and analysis of the business model innovation literature.", Heliyon, vol. 9 (7), e17895. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17895

8. Shanbhag, N. and Pardede, E. (2022), "The blitz canvas: a business model innovation framework for software startups". Systems, vol. 10 (3), no. 58. https://doi.org/10.3390/systems10030058

9. Zhang, L. et al. (2023), "Business model innovation and performance of startups: the moderating role of external legitimacy". Sustainability, vol. 15(6), 5351. https://doi.org/10.3390/su15065351

10. Omidmand, P. et al. (2025), "Artificial intelligence applications in lean startup methodology: a bibliometric analysis". Available at: https://arxiv.org/abs/2512.22164 (Accessed 04 March 2026).

11. Kasumov, T. A. (2023), "Analysis of efficiency of innovative business models", Journal of strategic economic research, vol. 4, pp. 128—142. https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.4.15

12. Kuzemko, A. V. (2025), "Peculiarities of developing innovative business models", Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, vol. 89, pp. 233—241. https://doi.org/10.18664/btie.89.330723

13. Oleshko, T., Popyk, N. and Makodzeба, D. (2022), "Application of innovative business models in Ukraine", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 37. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-80

14. Sereda, S. A. and Demydchuk, L. B. (2023), "Development of innovative business technologies", Pidpryiemnytstvo i torhivlia, vol. 39, pp. 172—180. https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-21

15. Omelchenko, A. I. and Chenushe, O. S. (2022), "Innovative business models as a tool of strategic enterprise development", Ekonomichnyi visnyk NTUU "KPI", vol. 21. https://doi.org/10.20535/2307-5651.-21.2022.254847

16. Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management". Strategic management journal, vol. 18(7), pp. 509-533. https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266-(199708)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z

17. Teece, D. J. (2018), " Business models and dynamic capabilities ". Long range planning, vol. 51 (1), pp. 40—49. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007

18. Zott, C. and Amit, R. (2010), "Business model design: an activity system perspective". Long range planning, vol. 43 (2—3), pp. 216—226. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004

19. Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2013), "Designing business models and similar strategic objects: the contribution of IS". Journal of the association for information systems, vol. 14 (5), pp. 237—244. https://doi.org/10.17705/1jais.00333

20. Kansheba, J. M. and Marobhe, M. I. (2024), "Weathering the unforeseen: the interplay of resilience and innovation in start-up performance amidst crisis ". Journal of african business, pp. 1—18. https://doi.org/10.1080/15228916.2024.2361501

21. Koporcic, N. et al. (2025), "Resilience of small and medium-sized enterprises in times of crisis: an umbrella review". Review of managerial science. https://doi.org/10.1007/s11846-025-00883-0

22. Bornay-Barrachina, M., Lopez-Cabrales, A. and Salas-Vallina, A. (2023), "Sensing, seizing, and reconfiguring dynamic capabilities in innovative firms". BRQ business research quarterly. https://doi.org/10.1177/23409444231185790

23. Pitelis, C. N., Teece, D. J. and Yang, H. (2023), "Dynamic capabilities and MNE global strategy". Journal of management studies. https://doi.org/10.1111/joms.13021

24. OECD (2023), "Building back a better innovation ecosystem in Ukraine". Available at: https://www.oecd.org/en/publications/building-back-a-better-innovation-ecosystem-in-ukraine_85a624f6-en.html (Accessed 06 March 2026).

25. European Institute of Innovation & Technology (EIT) (2025), Available at: https://www.eit.europa.eu (Accessed 06 March 2026).

26. Ukrainian Startup Fund (2024), "Global startup ecosystem index 2024: Ukraine in the top 50". Available at: https://usf.com.ua/en/global-startup-ecosystem-index-2024-ukraine-in-the-top-50/ (Accessed 05 March 2026).

27. Borgexpert (2025), "36 tech startups to achieve unicorn status in 2025", Available at: https://borgexpert.com/news/u-2025-rotsi-status-iedynorohiv-otrymaly-36-tekhnolohichnykh-startapiv (Accessed 04 March 2026).

28. Wikipediia (2025), "Ukrainian Startup Fund", Available at: https://uk.wikipedia.org/wiki/Ukrainskyi_fond_startapiv (Accessed 05 March 2026).

29. UVCA (2024), "DealBook of Ukraine 2024 by AVentures Capital ". Available at: https://www.uvca.eu/uk/news/dealbook-of-ukraine-2024-by-aventures-capital (Accessed 06 March 2026).

30. InVenture (2025), "DealBook of Ukraine 2025". Available at: https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/dealbook-of-ukraine-2025 (Accessed 06 March 2026).

31. AIN (2026), "Dealbook of Ukraine 2026: $498 mln investytsii i novi iedynorohy". Available at: https://ain.ua/2026/01/26/dealbook-2025/ (Accessed 06 March 2026).

32. AIN (2024), "How venture capital investments in Ukraine have changed over the past 10 years", Available at: https://ain.ua/2024/09/28/vid-startap-bumu-do-viklikiv-viini-iak-zminilisia-vencurni-investiciyi-v-ukrayini-za-10-rokiv-doslidzennia/ (Accessed 05 March 2026).

33. Fedirets, O. et al. (2025), "The essence of the 'data-driven' marketing management strategy". Actual problems of economics, vol. 2 (283), pp. 35—51. https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-2-283-35-51

Отримано редакцією журналу / Received: 19.03.26
Прорецензовано / Revised: 30.03.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

УДК 339.172:338.5:338.43(477)

М. М. Ільчук,
д. е. н., професор, завідувач кафедри організації підприємництва та біржової діяльності,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-5129-6110
О. А. Томашевська,
к. е. н, доцент кафедри організації підприємництва та біржової діяльності,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-2444-7259
А. В. Фурса,
к. е. н., доцент організації підприємництва та біржової діяльності,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-6518-5286
С. І. Ус,
к. е. н., доцент організації підприємництва та біржової діяльності,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-4296-5957
В. Ю. Томашевський,
асистент кафедри організації підприємництва та біржової діяльності,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0001-1139-1372

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.165

ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗОВАНИХ ТОВАРНИХ РИНКІВ ТА СИСТЕМА ЦІНОУТВОРЕННЯ В УКРАЇНІ

M. Ilchuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Entrepreneurship Organization and Exchange Activity, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
O. Tomashevska,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship Organization and Exchange Activity, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
A. Fursa,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship Organization and Exchange Activity, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
S. Us,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship Organization and Exchange Activity, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
V. Tomashevskyi,
Assistant of the Department of Entrepreneurship Organization and Exchange Activity, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

FUNCTIONING OF ORGANIZED COMMODITY MARKETS AND THE PRICING SYSTEM IN UKRAINE

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти функціонування організованих товарних ринків і системи ціноутворення в Україні в умовах трансформації економіки та воєнних викликів. Обгрунтовано роль організованих ринків як інституційного механізму забезпечення прозорості ціноутворення, ефективного розподілу ресурсів і інтеграції у глобальні товарні ринки. Визначено, що система ціноутворення в Україні має змішаний характер і формується під впливом як ринкових чинників, так і державного регулювання. Проаналізовано ключові проблеми

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

розвитку біржової торгівлі, зокрема низький рівень ліквідності, обмежену стандартизацію продукції, слабкий розвиток деривативів та недостатню інституційну довіру. Встановлено високу залежність внутрішніх цін від світових котирувань і значний вплив логістичних та валютних факторів у воєнний період. Окреслено основні напрями підвищення ефективності організованих товарних ринків, серед яких розвиток біржової інфраструктури, впровадження інструментів хеджування, цифровізація торговельних процесів та гармонізація регуляторного середовища з нормами ЄС. Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню прозорої, конкурентоспроможної та стійкої системи ціноутворення в Україні.

The article examines the theoretical and applied aspects of the functioning of organized commodity markets and the pricing system in Ukraine under conditions of economic transformation and wartime challenges. The role of organized markets as an institutional mechanism ensuring transparent price formation, efficient resource allocation, and integration into global commodity markets is substantiated. It is determined that the pricing system in Ukraine has a mixed nature, combining market-based mechanisms with elements of state regulation, including export controls, fiscal instruments, and support programs for agricultural producers.

The study identifies key structural and institutional constraints that hinder the effective development of organized commodity markets, including low market liquidity, insufficient standardization of traded commodities, underdeveloped derivatives markets, and a lack of institutional trust among market participants. Particular attention is paid to the high dependence of domestic prices on global market benchmarks (CBOT, MATIF), which reflects the export-oriented nature of Ukraine's agricultural sector. Empirical observations indicate that this dependence is further intensified by exchange rate fluctuations, logistics costs, and external market volatility.

The impact of the full-scale war on pricing mechanisms is analyzed, highlighting disruptions in logistics, increased transportation costs, and the emergence of regional price disparities. The study emphasizes the growing importance of state regulation and international support mechanisms, particularly through the development of alternative export routes and market stabilization measures.

Strategic directions for improving the efficiency of organized commodity markets are proposed, including the development of exchange infrastructure, implementation of derivatives for risk hedging, digitalization of trading processes, enhancement of market transparency, and harmonization of the regulatory framework with EU standards. The implementation of these measures will contribute to the formation of a transparent, resilient, and competitive pricing system in Ukraine, capable of supporting sustainable development and strengthening food security in the context of global economic instability.

Ключові слова: організовані товарні ринки, біржова торгівля, ціноутворення, агропродовольчий ринок, деривативи, хеджування ризиків, цінова волатильність, інституційне середовище, ліквідність ринку, цифровізація торгівлі, державне регулювання, євроінтеграція.

Key words: organized commodity markets, exchange trading, pricing, agri-food market, derivatives, risk hedging, price volatility, institutional environment, market liquidity, digitalization of trade, government regulation, European integration.

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

Організовані товарні ринки виступають фундаментальним елементом сучасної ринкової інфраструктури, забезпечуючи формування прозорих і репрезентативних цінових сигналів, ефективний перерозподіл ресурсів та зниження трансакційних витрат для учасників економічних відносин. Їх функціонування сприяє підвищенню конкурентоспроможності національної економіки, розвитку агропродовольчих ланцюгів доданої вартості та інтеграції України у глобальні товарні та фінансові ринки. В умовах структурної трансформації економіки, посиленої воєнними ризиками, логістичними обмеженнями та необхідністю адаптації до стандартів ЄС, роль організованих ринків істотно зростає, оскільки вони забезпечують інституційну основу для стабілізації ринкових процесів і мінімізації цінових коливань.

Механізм ціноутворення на організованих товарних ринках є складною багатофакторною системою, що формується під впливом взаємодії попиту і пропозиції, очікувань економічних агентів, рівня розвитку біржової інфраструктури, а також інституційних та регуляторних параметрів. Важливу роль відіграють такі чинники, як інформаційна прозорість, стандартизація біржових контрактів, наявність ліквідних інструментів (зокрема деривативів), а також ефективність державного нагляду.

Саме через організовані ринки формується об'єктивна ринкова ціна, яка виконує сигнальну, координаційну та стимулюючу функції, забезпечуючи узгодження інтересів виробників, переробників і трейдерів.

Водночас сучасний стан організованих товарних ринків України характеризується наявністю низки структурних диспропорцій і інституційних обмежень. Зокрема, значна частка операцій здійснюється поза біржовими майданчиками, що знижує рівень прозорості ціноутворення та ускладнює формування об'єктивних ринкових індикаторів. Недостатній розвиток похідних фінансових інструментів, обмежена ліквідність біржових контрактів, фрагментованість торговельної інфраструктури та низький рівень довіри до біржових механізмів стримують повноцінне функціонування організованих ринків. У сукупності це зумовлює необхідність удосконалення інституційного середовища, розвитку цифрових платформ торгівлі, гармонізації нормативно-правової бази з європейськими стандартами та впровадження ефективних механізмів державного і саморегулівного контролю, що сприятиме підвищенню ефективності ціноутворення та зміцненню продовольчої і економічної безпеки країни.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій літературі питання функціонування організованих товарних ринків та формування цін розглядаються крізь призму інституційної економіки, де ключову роль відіграють правила, контракти та рівень довіри між учасниками (Д. К. Норт; О. Е. Вільямсон). Сучасні дослідження вітчизняних учених (І. В. Свиноус, Р. С. Квасницька, А. Терещенко та ін.) акцентують увагу на структурних проблемах біржової торгівлі в Україні, зокрема низькій ліквідності, домінуванні позабіржових операцій та обмеженому розвитку деривативів. Міжнародні організації (FAO, Світовий банк, OECD, UNCTAD) підкреслюють важливість організованих ринків у забезпеченні прозорого ціноутворення та інтеграції у глобальні товарні ринки, а також високу залежність внутрішніх цін від світових котирувань. Водночас науковці наголошують на необхідності розвитку біржової інфраструктури, цифрових платформ і механізмів хеджування як передумови підвищення ефективності ціноутворення в Україні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження особливостей функціонування організованих товарних ринків в Україні, аналіз системи ціноутворення та обгрунтування напрямів її вдосконалення в умовах євроінтеграції.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Організовані товарні ринки доцільно розглядати як інституційно структуровані системи обміну, в межах яких здійснюється торгівля стандартизованими товарами на основі біржових механізмів, чітко регламентованих правил та уніфікованих контрактів. Їх функціонування забезпечує формування об'єктивних ринкових цін, зниження трансакційних витрат, підвищення швидкості укладання угод і мінімізацію інформаційної асиметрії між економічними агентами. У контексті інституційної економіки, зокрема у працях Д. Норта та О. Вільямсона, наголошується, що результативність таких ринків безпосередньо залежить від якості інституційного середовища — сукупності формальних правил, неформальних норм, механізмів забезпечення виконання контрактів та рівня довіри між учасниками ринку [1; 2]. Саме інститути визначають рівень передбачуваності ринкових процесів, стабільність взаємодії та ефективність економічних рішень.

З позицій сучасних наукових підходів організовані товарні ринки виконують комплекс взаємопов'язаних функцій. Передусім це ціноутворююча функція, що полягає у формуванні ринкових орієнтирів (benchmark prices), які відображають реальний баланс попиту і пропозиції. Інформаційна функція проявляється у генерації та поширенні достовірної ринкової інформації, що знижує невизначеність і сприяє прийняттю раціональних управлінських рішень. Страхова функція реалізується через використання похідних фінансових інструментів, які дозволяють економічним агентам хеджувати цінові ризики та зменшувати вплив волатильності ринку. Інтеграційна функція забезпечує включення національних ринків у глобальні ланцюги доданої вартості, а регуляторна — сприяє формуванню цивілізованих правил торгівлі та підвищенню дисципліни ринку [3].

У науковій літературі ці аспекти отримали подальший розвиток. Так, М. Портер підкреслює роль організованих ринків у формуванні конкурентних переваг через прозорість ціноутворення та ефективну координацію учасників ринку. Представники теорії глобальних ланцюгів доданої вартості акцентують увагу на тому, що біржові механізми сприяють стандартизації продукції та інтеграції виробників у міжнародні ринки [4]. У свою чергу, дослідження учених у сфері фінансових ринків доводять, що розвиток деривативів є ключовим чинником підвищення стійкості товарних ринків, оскільки вони виконують функції страхування, цінового прогнозування та перерозподілу ризиків між учасниками [5].

Особливої актуальності набуває розвиток ринків деривативів в аграрному секторі, де високий рівень цінової волатильності зумовлений сезонністю виробництва, кліматичними ризиками та глобальними кон'юнктурними коливаннями. Використання ф'ючерсних та опціонних контрактів дозволяє виробникам, трейдерам і переробним підприємствам фіксувати майбутні ціни, забезпечувати фінансову стабільність та підвищувати прогнозованість доходів. Водночас, як зазначають вітчизняні науковці, ефективне функціонування таких інструментів в Україні стримується недостатнім розвитком біржової інфраструктури, обмеженою ліквідністю ринку та недосконалістю інституційного забезпечення [6].

В Україні організовані товарні ринки наразі перебувають на етапі інституційного становлення та структурної трансформації. Попри формальну наявність біржової інфраструктури, фактична активність на організованих майданчиках залишається обмеженою. За оцінками експертів та аналітичних оглядів аграрних ринків, частка біржових операцій у загальному обсязі торгівлі агропродукцією в Україні не перевищує 5—10 %, тоді як у розвинених країнах цей показник може сягати 40—60 % [7]. Переважна більшість контрактів укла-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

дається на позабіржовому (OTC) ринку, що знижує рівень прозорості ціноутворення, ускладнює формування об'єктивних ринкових індикаторів та обмежує можливості ефективного управління ризиками.

Серед ключових проблем функціонування організованих товарних ринків в Україні доцільно виокремити низький рівень ліквідності біржових інструментів, що проявляється у незначних обсягах торгів і вузькому колі активних учасників. Важливим стримуючим чинником є також недостатня стандартизація товарної продукції, зокрема в аграрному секторі, де значна варіативність якості ускладнює використання типових контрактів. Слабкий розвиток ринку деривативів обмежує можливості хеджування цінових ризиків: в Україні обсяг торгівлі ф'ючерсними контрактами є мінімальним порівняно з провідними світовими біржами (CME, Euronext), де деривативи становлять основну частку біржових операцій [8]. Додатково негативний вплив чинять низький рівень довіри до біржових інститутів, недостатня прозорість їх діяльності, а також фрагментарність нормативно-правового регулювання, яке ще не повною мірою гармонізоване з європейськими стандартами (MiFID II, EMIR).

Воєнні умови суттєво загострили існуючі диспропорції. Порушення логістичних ланцюгів, блокування морських портів у 2022—2023 рр., зростання вартості транспортування (у окремі періоди — у 2—3 рази), а також нестабільність експортних каналів значно підвищили рівень цінової волатильності на аграрних ринках. За даними міжнародних організацій, коливання світових цін на зернові у 2022 р. перевищували 30—40 %, що безпосередньо відображалося і на внутрішньому ринку України [9]. Водночас зросли ризики невиконання контрактів та зменшилася передбачуваність ринкової кон'юнктури, що ще більше обмежило розвиток біржових механізмів.

Разом з тим, у розвитку організованих товарних ринків України спостерігаються й позитивні тенденції. Зокрема, активно впроваджуються електронні торговельні платформи, які забезпечують підвищення доступності торгівлі, зниження трансакційних витрат і розширення кола учасників. Прикладом є розвиток електронних аукціонів (зокрема Prozorro.Продажі), які демонструють зростання обсягів реалізації окремих видів продукції та активів. Поступово відбувається інтеграція українських ринків у європейський економічний простір через "коридори солідарності" ЄС, що у 2023—2024 рр. забезпечили понад 50 % експорту агропродукції. Також спостерігається поява нових фінансових інструментів і ініціатив щодо розвитку товарних деривативів, зокрема у сегменті зернових культур.

Ціноутворення на організованих товарних ринках грунтується на взаємодії попиту і пропозиції, проте його реальна динаміка значною мірою визначається якістю інституційного середовища, рівнем розвитку біржової інфраструктури та ступенем інтеграції у глобальні ринки. Біржові котирування виконують функцію ключових індикаторів ринкової кон'юнктури, формуючи орієнтири для укладання контрактів, прийняття управлінських рішень і прогнозування цінових тенденцій. У розвинених економіках саме біржові ціни виступають базою для більшості контрактів (benchmark pricing), тоді як в Україні ця функція реалізується лише частково.

Система ціноутворення в Україні має змішаний характер, поєднуючи ринкові механізми саморегуляції з інструментами державного впливу. Держава здійснює опосередкований і прямий вплив на цінову динаміку через інтервенції (зокрема через Аграрний фонд у попередні періоди), встановлення експортних обмежень або квот, зміну ставок оподаткування (наприклад, ПДВ та митних режимів), а також через програми державної підтримки виробників. У кризові періоди, зокрема у 2022—2024 рр., значення державного регулювання посилилося, оскільки воно було спрямоване на стабілізацію внутрішнього ринку та забезпечення продовольчої безпеки.

Характерною особливістю українського товарного ринку є висока залежність внутрішніх цін від світових котирувань. Це обумовлено експортною орієнтацією аграрного сектору: у 2023—2024 рр. частка агропродовольчої продукції у структурі експорту перевищувала 55—60 %, а для окремих товарів (пшениця, кукурудза, соняшникова олія) експортна складова формує основний ціновий орієнтир. За оцінками аналітичних агентств, кореляція між внутрішніми цінами на зернові в Україні та світовими котируваннями (CBOT, MATIF) становить 0,8—0,9, що свідчить про високий рівень цінової інтеграції [10].

Водночас слід враховувати вплив внутрішніх факторів, які зумовлюють відхилення від світових цін. Зокрема, у 2022—2023 рр. через блокаду портів і обмеження логістики внутрішні ціни на зерно були на 30-50 % нижчими за світові (FOB), що відображало зростання транспортних витрат і ризиків експорту. У 2024 р. ситуація частково стабілізувалася завдяки функціонуванню альтернативних експортних маршрутів ("коридори солідарності"), проте логістичний дисконт все ще зберігався на рівні 10—20 %.

Недосконалість біржових механізмів в Україні істотно обмежує формування повноцінних референтних цін на внутрішньому ринку. Низька ліквідність бірж, обмежена кількість стандартизованих контрактів та слабкий розвиток ринку деривативів призводять до того, що ціни часто формуються на основі індикативних або експортно-паритетних підходів, а не через конкурентні біржові торги [11]. У результаті відсутня єдина система цінових бенчмарків, що ускладнює укладання довгострокових контрактів і підвищує рівень ринкової невизначеності.

Повномасштабна війна стала системним шоком для механізмів ціноутворення в Україні, суттєво трансформувавши як внутрішні, так і зовнішні параметри формування цін. Порушення традиційних логістичних ланцюгів, тимчасова блокада морських портів у 2022—2023 рр., зростання вартості перевезень та підвищення валютної волатильності призвели до різкого посилення цінових коливань і виникнення просторових (регіональних) диспропорцій. Зокрема, в окремі періоди 2022 р. вартість залізничної та автомобільної логістики зросла у 2—3 рази, що безпосередньо вплинуло на формування внутрішніх закупівельних цін.

За оцінками міжнародних організацій, глобальні ціни на зернові культури у 2022 р. зросли на 30-40 %, однак внутрішній український ринок продемонстрував протилежну динаміку: через обмежений доступ до експортної інфраструктури ціни на пшеницю та кукурудзу на внутрі-

шньому ринку були на 30—50 % нижчими за світові (FOB-порти Чорного моря) [12]. Це сформувало так званий "логістичний дисконт", який став ключовим чинником деформації цінових сигналів. У 2023—2024 рр. із частковим відновленням експортних маршрутів (зокрема через "зерновий коридор" та "шляхи солідарності" ЄС) цей розрив скоротився, однак залишався на рівні 10—20 %.

Додатковим фактором нестабільності стали валютні коливання. Девальвація гривні у 2022 р. (офіційний курс був скоригований приблизно на 25 %) спричинила зростання внутрішніх цін на імпортні ресурси (паливо, добрива, засоби захисту рослин), що, у свою чергу, вплинуло на собівартість виробництва та цінову поведінку аграрних підприємств. Водночас висока частка експортної виручки в аграрному секторі частково компенсувала негативний вплив валютних ризиків, але посилила залежність цін від зовнішньої кон'юнктури.

У цих умовах суттєво зросла роль державного регулювання та міжнародної підтримки. Держава активно використовувала інструменти стабілізації ринку, зокрема координацію експорту, підтримку логістичної інфраструктури, спрощення митних процедур та участь у міжнародних ініціативах. "Коридори солідарності" ЄС у 2023—2024 рр. забезпечили понад 50 % експорту української агропродукції, що стало критично важливим для відновлення ринкової рівноваги. Крім того, міжнародні фінансові інституції (Світовий банк, ЄБРР) спрямували мільярдні програми підтримки аграрного сектору, що дозволило частково стабілізувати виробництво та ринкову інфраструктуру.

Водночас воєнні умови актуалізували необхідність розвитку біржових механізмів управління ризиками. Висока волатильність цін, яка у 2022—2023 рр. у окремі періоди перевищувала 20—30 % протягом маркетингового року, підвищила попит на інструменти хеджування. Проте в Україні ринок деривативів залишається недостатньо розвиненим, що обмежує можливості виробників і трейдерів захищати свої доходи від цінових коливань. У світовій практиці (CME, Euronext) до 80—90 % операцій на товарних біржах припадає саме на похідні інструменти, тоді як в Україні цей сегмент фактично перебуває на початковій стадії розвитку.

Для підвищення ефективності функціонування організованих товарних ринків в Україні необхідна реалізація комплексної стратегії, що охоплює інституційні, технологічні та економічні аспекти розвитку. У сучасних умовах така стратегія має враховувати як воєнні виклики, так і євроінтеграційні орієнтири, забезпечуючи формування конкурентоспроможної та прозорої ринкової інфраструктури.

Передусім, ключовим напрямом є розвиток біржової інфраструктури та підвищення ліквідності ринку. Це передбачає консолідацію біржових майданчиків, створення єдиних стандартів торгівлі, впровадження централізованих клірингових систем і механізмів гарантування виконання контрактів. Підвищення ліквідності можливе через розширення кола учасників, зокрема за рахунок залучення міжнародних трейдерів, фінансових інституцій та інституційних інвесторів, а також стимулювання укладання угод саме на організованих ринках.

Важливим напрямом є впровадження та розвиток деривативних інструментів (ф'ючерсів, опціонів, форвардів), що дозволяють ефективно управляти ціновими ризиками. Формування повноцінного ринку деривативів потребує не лише нормативного забезпечення, а й розвитку інфраструктури клірингу, систем маржинального забезпечення та підвищення фінансової грамотності учасників ринку. Це особливо актуально для аграрного сектору, де рівень цінової волатильності залишається високим.

Забезпечення прозорості ціноутворення та доступу до ринкової інформації є ще одним критично важливим завданням. Йдеться про створення відкритих інформаційно-аналітичних платформ, які акумулюватимуть дані про біржові котирування, обсяги торгів, структуру попиту і пропозиції. Впровадження національних цінових індикаторів (benchmark prices) дозволить підвищити довіру до ринку та сприятиме формуванню єдиної системи цінових орієнтирів.

Не менш важливою є гармонізація регуляторного середовища з нормами Європейського Союзу, зокрема імплементація положень MiFID II, EMIR та інших директив, що регулюють функціонування фінансових і товарних ринків. Це сприятиме підвищенню прозорості, захисту прав учасників ринку та інтеграції українських бірж у європейський економічний простір.

Розвиток цифрових платформ торгівлі та аналітики є сучасним драйвером трансформації організованих ринків. Використання електронних торговельних систем, блокчейн-технологій, big data та інструментів штучного інтелекту дозволяє підвищити швидкість укладання угод, знизити трансакційні витрати та забезпечити більш точний аналіз ринкової кон'юнктури. Особливу роль можуть відігравати державні та приватні цифрові платформи, інтегровані з міжнародними ринками.

Окремої уваги потребує стимулювання участі малих і середніх виробників у біржовій торгівлі. Це може бути досягнуто через розвиток кооперативних моделей, створення агрегаторів пропозиції, надання фінансових стимулів і консультаційної підтримки, а також спрощення процедур доступу до біржових інструментів. Залучення цієї категорії учасників дозволить розширити пропозицію на ринку, підвищити конкуренцію та зміцнити цінову репрезентативність.

Узагальнюючи, реалізація зазначених напрямів сприятиме формуванню ефективної, прозорої та інституційно зрілої системи організованих товарних ринків в Україні, здатної забезпечити якісне ціноутворення, зниження ризиків і сталий розвиток агропродовольчого сектору в умовах глобальної нестабільності та післявоєнного відновлення.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Організовані товарні ринки є невід'ємним елементом сучасної ринкової економіки, оскільки забезпечують формування об'єктивних цінових сигналів, ефективний розподіл ресурсів і координацію взаємодії між основними учасниками ринку. Вони виступають інституційною основою інтеграції національної економіки у глобальні торговельні системи, сприяють підвищенню конкурентоспроможності продукції та розвитку ланцюгів доданої вартості. В Україні, однак, їх розвиток стримується низкою інституційних і структурних проблем,

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

серед яких ключовими є низька ліквідність біржових операцій, обмежена стандартизація товарів, недостатній розвиток ринку деривативів і фрагментарність регуляторного середовища. Умови повномасштабної війни додатково загострили ці проблеми через порушення логістики, зростання трансакційних витрат та підвищення загальної невизначеності економічного середовища.

Система ціноутворення на організованих товарних ринках України залишається недостатньо прозорою та повною мірою не виконує функцію формування репрезентативних ринкових орієнтирів. Значна залежність від зовнішніх факторів, зокрема світових котирувань, валютних коливань і логістичних обмежень, знижує стабільність цінових сигналів і ускладнює довгострокове планування діяльності суб'єктів господарювання. Відсутність розвиненої системи біржових бенчмарків та обмежене використання похідних фінансових інструментів призводять до підвищення цінових ризиків і зменшення передбачуваності ринкової кон'юнктури.

Водночас у сучасних умовах формуються об'єктивні передумови для вдосконалення системи функціонування організованих товарних ринків. Зокрема, активний розвиток цифрових технологій та електронних торговельних платформ сприяє підвищенню прозорості операцій і доступності ринку для широкого кола учасників. Поглиблення інтеграції з європейськими ринками, гармонізація нормативно-правової бази відповідно до стандартів ЄС, а також розвиток альтернативних логістичних маршрутів створюють нові можливості для формування ефективної ринкової інфраструктури. Важливу роль відіграє також потенційне впровадження повноцінного ринку деривативів, що дозволить забезпечити хеджування ризиків і підвищити стійкість агропродовольчих ринків.

Реалізація запропонованих напрямів розвитку сприятиме формуванню якісно нової моделі функціонування організованих товарних ринків в Україні, яка базуватиметься на принципах прозорості, конкурентності та інституційної ефективності. Це дозволить не лише знизити рівень цінових ризиків і підвищити ефективність ціноутворення, а й забезпечити зміцнення продовольчої безпеки, розвиток експортного потенціалу та інтеграцію України у світовий економічний простір на засадах сталого розвитку.

Література:

1. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 152 p.

2. Williamson O. E. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. New York: Free Press, 1985. 450 p.

3. Квасницька Р. С., Свиноус І. В., Карпенко В. Л., Нікітченко С. О. Проблеми та перспективи розвитку біржової торгівлі в системі організованих ринків України. Агросвіт. 2025. № 20. С. 20—27.

4. Tereshchenko A. Проблеми та перспективи реалізації сільськогосподарської продукції на товарних біржах. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2025. № 2 (16). С. 326—336.

5. Свиноус І., Сатир Л., Новікова В., Романюк Т., Ткачук Д. Електронні платформи торгівлі деривативами: можливості впровадження в Україні. Економічний аналіз. 2025. Т. 35. № 3. С. 43—53.

6. Bashlai S., Derevianko N. Ефективність використання деривативів для хеджування фінансових ризиків. Social Development: Economic and Legal Issues. 2025. № 6.

7. UNCTAD. Commodities and Development Report. Geneva: UNCTAD, 2019, 2023.

8. Svynous I., Romaniuk T., Tkachuk D., Kharchyshyna O. Кліринг та розрахунки на ринку деривативів: проблеми та перспективи для України. Економічний аналіз. 2025. Т. 35. № 2. С. 555—565.

9. World Bank. Commodity Markets Outlook. Washington, DC: World Bank, 2022. URL: https://www.worldbank.org/en/research/commodity-markets

10. OECD. Agricultural Outlook 2022—2031. Paris: OECD Publishing, 2022.

11. Криховецька З. М. Проблеми та шляхи розвитку товарного біржового ринку в Україні. Сталий розвиток економіки. 2016. № 2 (31). С. 23—31.

12. USDA. World Agricultural Supply and Demand Estimates (WASDE). Washington, DC: USDA, 2022.

References:

1. North, D. (1990), Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

2. Williamson, O. (1985), The Economic Institutions of Capitalism. Free Press, New York, USA.

3. Kvasnyts'ka. R. S., Svynous. I. V., Karpenko. V. L. and Nikitchenko. S. O. (2025), "Problems and Prospects for the Development of Exchange Trading in the System of Organized Markets of Ukraine", Ahrosvit, Vol. 20, pp. 20—27.

4. Tereshchenko, A. (2025), "Problems and prospects of selling agricultural products on commodity exchanges", Yevropejs'kyj naukovyj zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsij, Vol. 2 (16), pp. 326—336.

5. Svynous, I., Satyr, L., Novikova, V., Romaniuk, T. and Tkachuk, D. (2025), "Electronic platforms for trading derivatives: possibilities of implementation in Ukraine", Ekonomichnyj analiz, Vol. 35, no. 3, pp. 43—53.

6. Bashlai, S. and Derevianko, N. (2025), "Effectiveness of using derivatives for hedging financial risks", Social Development: Economic and Legal Issues, Vol. 6.

7. UNCTAD (2023), Commodities and Development Report, UNCTAD, Geneva,.

8. Svynous, I., Romaniuk, T. Tkachuk, D., and Kharchyshyna O. (2025), "Clearing and Settlement in the Derivatives Market: Problems and Prospects for Ukraine", Ekonomichnyj analiz, Vol. 35. 2, pp. 555—565.

9. World Bank (2022), "Commodity Markets Outlook", available at: https://www.worldbank.org/en/research/commodity-markets (Accessed 05 March 2026).

10. OECD (2022), Agricultural Outlook 2022-2031, OECD Publishing, Paris, France.

11. Krykhovetska, Z. M. (2016), "Problems and Ways of Development of the Commodity Exchange Market in Ukraine", Sustainable Economic Development, vol. 2 (31), pp. 23—31.

12. USDA (2022), World Agricultural Supply and Demand Estimates (WASDE), Washington, DC, USA.

Отримано редакцією журналу / Received: 21.03.26
Прорецензовано / Revised: 01.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

УДК 330.341.1

О. О. Карпенко,
д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу
та публічного адміністрування, Заклад вищої освіти
"Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая", Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-2943-1982
І. А. Поляков,
аспірант, Національний транспортний університет, Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-8821-2807
А. Г. Матненко,
аспірант, Національний транспортний університет, Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0002-6648-3095
Я. А. Харченко,
аспірант, Національний транспортний університет, Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0002-0529-2930

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.171

АЛГОРИТМІЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-СУБ'ЄКТІВ

O. Karpenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management, Marketing and Public Administration, Higher Educational Institution "Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University", Kyiv, Ukraine
I. Poliakov,
Postgraduate student, National Transport University, Kyiv, Ukraine
A. Matnenko,
Postgraduate student, National Transport University, Kyiv, Ukraine
Y. Kharchenko,
Postgraduate student, National Transport University, Kyiv, Ukraine

STRATEGY FOR MANAGING INVESTMENT ACTIVITIES IN THE MODERN BUSINESS ENVIRONMENT

В умовах цифрової трансформації економіки та зростання значення інновацій для забезпечення стійкості й конкурентоспроможності бізнесу актуалізується проблема оцінювання рівня цифрової трансформації та інноваційної спроможності підприємств на мікрорівні. Існуючі міжнародні індекси цифрового й інноваційного розвитку відображають загальні макроекономічні тенденції, однак не дозволяють оцінити ступінь реалізації цифрових можливостей у діяльності окремих бізнес-суб'єктів. Метою статті є обгрунтування алгоритмічного підходу до оцінювання рівня цифрової трансформації та інноваційної спроможності підприємств на основі інтеграції макрорівневих індикаторів цифрового розвитку з прикладною діагностикою цифрових і інноваційних процесів на рівні бізнесу. У дослідженні застосовано методи системного та структурно-логічного аналізу, порівняльного аналізу міжнародних рейтингів інноваційного та цифрового розвитку, узагальнення, абстрагування та алгоритмічного моделювання. За результатами ана-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

лізу позицій України в Global Innovation Index, індексах цифрового урядування та електронної участі встановлено наявність структурної асиметрії між інноваційними передумовами та результатами цифрового розвитку, що проявляється у здатності економіки генерувати цифрові й інноваційні результати за обмеженого інституційного та ресурсного підгрунтя. Обгрунтовано доцільність переходу від агрегованих макропоказників до мікрорівневої діагностики цифрової трансформації підприємств. Розроблено алгоритм оцінювання рівня цифровізації та інноваційної спроможності бізнес-суб'єктів і систему індикаторів, структуровану за логікою "передумови — процеси — результати", що дозволяє сформувати комплексний профіль цифрової зрілості без застосування формалізованого математичного апарату та забезпечує методичний зв'язок між макро— і мікрорівнями аналізу. Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу в системі стратегічного управління, цифрового планування та моніторингу інноваційної активності підприємств.

In the context of the digital transformation of the economy and the increasing role of innovation in ensuring business resilience and competitiveness, the issue of assessing the level of digital transformation and innovation capability of enterprises at the micro level becomes particularly relevant. Existing international indices of digital and innovation development reflect general macroeconomic trends but do not allow for assessing the extent to which digital opportunities are realized in the activities of individual business entities. The purpose of this article is to substantiate an algorithmic approach to assessing the level of digital transformation and innovation capability of enterprises based on the integration of macro-level digital development indicators with applied diagnostics of digital and innovation processes at the firm level. The study employs methods of systemic and structural-logical analysis, comparative analysis of international rankings of digital and innovation development, generalization, abstraction, and algorithmic modeling. Based on the analysis of Ukraine's positions in the Global Innovation Index, the e-Government Development Index, the E-Participation Index a structural asymmetry between innovation inputs and digital development outcomes is identified. This asymmetry is manifested in the economy's relatively high ability to generate digital and innovation outputs under constrained institutional and resource conditions. The study substantiates the need to move from aggregated macro-level indicators to micro-level diagnostics of enterprise digital transformation. An algorithm for assessing the level of digitalization and innovation capability of business entities is developed, along with a system of indicators structured according to the logic of "inputs — processes — outputs". This approach enables the formation of a comprehensive digital maturity profile without the use of formalized mathematical models and provides a methodological bridge between macro— and micro-level analysis. The practical value of the results lies in the possibility of applying the proposed approach in strategic management systems, digital planning, and monitoring of enterprise innovation activity.

Ключові слова: цифрова трансформація, інноваційна активність, цифрова зрілість, індикатори розвитку, стратегічне управління, бізнес-процеси, підприємство, управління.

Key words: digital transformation, innovation activity, digital maturity, development indicators, strategic management, business processes, enterprise, management.

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

Цифрова трансформація стає визначальним чинником інноваційного розвитку підприємств, впливаючи на структуру бізнес-процесів, конкурентні переваги та здатність суб'єктів господарювання адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища [1]. В умовах зростання ролі цифрових технологій інноваційна спроможність підприємств дедалі більше залежить не лише від обсягів залучених ресурсів, а й від ефективності їх системної інтеграції у цифрові управлінські, виробничі та фінансові процеси.

Водночас оцінювання рівня цифрової трансформації бізнесу залишається методично складним завданням, оскільки переважна більшість наявних підходів зосереджена на агрегованих макрорівневих індикаторах цифрового та інноваційного розвитку. Міжнародні індекси, зокрема Global Innovation Index [2], індекси цифрового урядування та електронної участі [3; 4], дозволяють оцінити загальні тенденції інноваційного й цифрового розвитку економіки, проте не відображають реальний рівень цифрової трансформації та інноваційної спроможності окремих підприємств. Це формує методичний розрив між макроекономічними оцінками та потребами стратегічного управління бізнесом, особливо в умовах структур-

них викликів і необхідності забезпечення довгострокової стійкості підприємств. У зв'язку з цим актуалізується потреба у розробці прикладного алгоритмічного підходу до оцінювання цифровізації та інноваційного потенціалу бізнес-суб'єктів, який був би узгоджений із міжнародними підходами, але адаптований до мікрорівня аналізу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Оцінювання цифрової трансформації та інноваційного потенціалу підприємств розвивається в межах різних підходів, однак залишається методично фрагментованим. M. Gencer та ін. [5] розглядають цифрову трансформацію як багатовимірне явище, пропонуючи інтегральний індекс, що охоплює організаційні, технологічні й екосистемні виміри. Системну природу цифровізації підтверджують S. Wang та H. Zhang [6], які показали, що інноваційна результативність малого та середнього бізнесу формується через взаємодію цифрового впровадження, імпульсу та культури, а також M. Zareie та співавтори [7], які довели залежність ефектів цифровізації від організаційного капіталу та якості управління. Методичні підходи до вимірювання цифрової трансформації узагальнені у роботі L. Zou та ін. [8], які обгрунтували доцільність логіки "передумови — процеси — результати", що є близькою до моделей цифрової зрілості A. Tubis [9] та T. Haryanti з колегами [10]. Водночас P. Senna та ін. [11] і H. Jiang з колегами [12] акцентують роль інституційного середовища та цифрових екосистем у забезпеченні інноваційних ефектів. Мікрорівневі чинники цифрової трансформації розкриті у дослідженнях N. Zahoor та ін. [13], які підкреслюють значення цифрової грамотності менеджерів, і M. Liu з колегами [14], що встановили відкладений характер впливу цифровізації на інновації.

Узагальнення проаналізованих джерел свідчить, що попри різноманіття моделей і індикаторів цифрової трансформації зберігається методичний розрив між макрорівневими підходами та потребами прикладного оцінювання цифровізації на рівні підприємств. Більшість наявних підходів зосереджується або на агрегованих показниках цифрового та інноваційного розвитку, або на фрагментарному аналізі окремих складових цифрової зрілості, що не забезпечує цілісної діагностики інноваційної спроможності бізнес-суб'єктів на мікрорівні. Додатковим обмеженням є орієнтація значної частини моделей на складний формалізований математичний апарат, який ускладнює їх практичне використання в системі стратегічного управління. У цьому контексті актуалізується потреба в розробці алгоритмічного підходу, що поєднує логіку міжнародних індексів цифрового розвитку з прикладною діагностикою цифрових і інноваційних процесів на рівні підприємств та забезпечує комплексне оцінювання без надмірного методичного ускладнення. Саме на розв'язання зазначених методичних обмежень і спрямоване дане дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Стаття спрямована на обгрунтування алгоритму оцінювання рівня цифровізації та інноваційної спроможності підприємств на основі інтеграції макрорівневих індикаторів цифрового розвитку з прикладною діагностикою цифрових і інноваційних процесів на рівні бізнес-суб'єктів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах посилення глобальної конкуренції та переходу до економіки знань здатність країн формувати й реалізовувати інноваційний потенціал стає ключовим чинником їхнього довгострокового розвитку та економічної стійкості [15; 16]. Міжнародні рейтинги інноваційного розвитку відіграють важливу роль у порівняльній оцінці таких можливостей, оскільки дозволяють виявити не лише загальний рівень інноваційної спроможності, а й структурні особливості національних інноваційних систем. Серед них особливе місце посідає Global Innovation Index (GII) [2], який комплексно характеризує взаємозв'язок між інноваційними передумовами та результатами. У цьому контексті аналіз позицій України в Global Innovation Index — рис. 1 — дає змогу оцінити динаміку її інноваційного

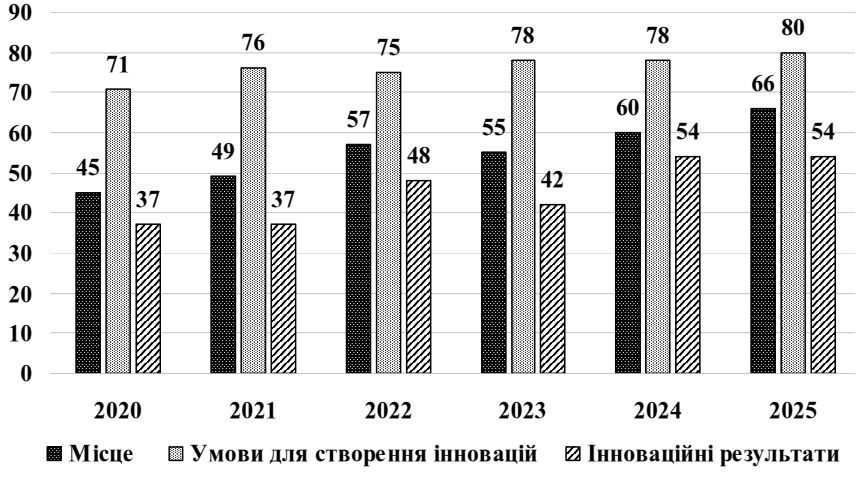


Рис. 1. Динаміка позиції України в Global Innovation Index (GII), 2020—2025 рр.

Джерело: побудовано на основі даних [2].

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

розвитку та виявити ключові дисбаланси між наявними ресурсами і фактичними інноваційними результатами, що є важливим для подальшого обгрунтування підходів до оцінювання інноваційного потенціалу на рівні підприємств.

Візуалізація свідчать про поступове погіршення загальної позиції України в Global Innovation Index [2] у 2020—2025 рр., що відображає зростання структурних обмежень інноваційного розвитку. Водночас упродовж усього періоду інноваційні результати України стабільно перевищують рівень інноваційних передумов, що вказує на наявність асиметрії між ресурсним забезпеченням та інноваційною віддачею. Особливо виразним є розрив між позиціями за Innovation Inputs та Innovation Outputs у 2024—2025 рр. [3; 4], коли результати залишаються на рівні 54-го місця, тоді як передумови погіршуються до 80-го. Така ситуація свідчить про здатність національної економіки генерувати інноваційні результати за умов обмеженого ресурсного та інституційного підгрунтя, що, з одного боку, підтверджує наявність внутрішнього інноваційного потенціалу, а з іншого — підвищує вразливість інноваційної системи у довгостроковій перспективі.

Для глибшого розуміння причин виявленої асиметрії доцільно перейти від аналізу динаміки рейтингів до структурного розгляду складових інноваційного розвитку. У цьому контексті особливого значення набуває профіль України в Global Innovation Index 2025 — табл. 1, який дозволяє оцінити збалансованість ключових "стовпів" інновацій та цифрової готовності.

Дані табл. 1 засвідчують структурну асиметрію інноваційного та цифрового розвитку України, за якої відносно високі результати у сфері знань, технологій і людського капіталу поєднуються з істотними інституційними та ринковими обмеженнями. Низькі позиції за складовою "Інституції" вказують на регуляторні та правові проблеми, що стримують трансформацію інноваційного потенціалу в стійкі економічні результати. Водночас кращі показники за бізнесовою зрілістю та результатами у сфері знань і технологій підтверджують здатність економіки генерувати інноваційні ефекти навіть за обмежених ресурсів, формуючи результативну, але інституційно вразливу модель розвитку.

Формування умов для цифрової трансформації бізнесу значною мірою визначається рівнем розвитку цифрового урядування та інституційної взаємодії між державою, підприємствами й громадянами. Міжнародні індекси цифрового урядування [3; 4] дозволяють оцінити як технологічну готовність публічного сектору, так і ступінь залученості економічних агентів до цифрових процесів. Високі позиції України у 2024 році, зокрема перше місце за індексом електронної участі та 30-те місце за індексом розвитку електронного урядування, свідчать про сформоване цифрове інституційне середовище та прогрес у розвитку електронних сервісів. Водночас така інституційна цифрова зрілість не гарантує автоматичної інноваційної результативності підприємств, оскільки вона залежить від внутрішніх ресурсів, управлінських практик і рівня цифрових компетентностей на мікрорівні. Узагальнення позицій України в ключових

Таблиця 1. Профіль України в Global Innovation Index 2025: ключові складові інноваційного та цифрового розвитку

Складова інноваційного розвитку	Значення показника / місце в рейтингу	Аналітична інтерпретація для дослідження
Інституції	34,1/108	Низька якість інституційного середовища, нестабільність регуляторної та правової бази стримують інноваційну активність і знижують готовність економіки до системної цифрової трансформації
Людський капітал і наукові дослідження	32,5/65	Відносно сильна освітня та наукова база формує потенціал для інновацій, однак обмежене фінансування R&D знижує ефективність його практичної реалізації
Інфраструктура	40,7/75	Високий рівень розвитку цифрових сервісів поєднується з проблемами загальної інфраструктури, що створює асиметрію умов для цифровізації бізнесу
Ринкова зрілість	32,3/85	Недостатній розвиток фінансових ринків, обмежений доступ до капіталу та інвестицій стримують масштабування інновацій і цифрових рішень
Бізнесова зрілість	31,4/56	Порівняно сприятливе бізнес-середовище для формування знаннєвих компетентностей і використання людського капіталу, але з обмеженою інноваційною інтеграцією
Результати у сфері знань і технологій	26,5/47	Інноваційні результати перевищують рівень ресурсних передумов, що свідчить про здатність економіки генерувати технологічні ефекти навіть за обмежених умов
Креативні результати	23,9/67	Помірний рівень розвитку креативних і цифрових продуктів, недостатня комерціалізація нематеріальних активів

Джерело: сформовано за [2].

Таблиця 2. Позиції України в міжнародних індексах цифрового урядування та електронної участі, 2024 р.

Індекс	Місце / Кількість країн	Аналітична характеристика для дослідження
Індекс електронної участі	1/193	Відображає високий рівень цифрової взаємодії між державою, бізнесом і громадянами та відкритість цифрових каналів участі
Індекс розвитку електронного урядування	30/193	Комплексно характеризує цифрову зрілість публічного управління та інституційні умови цифровізації економіки

Джерело: сформовано за [3; 4].

міжнародних індексах цифрового урядування та електронної участі подано в табл. 2.

Дані табл. 2 свідчать про високий рівень розвитку цифрового урядування та електронної участі в Україні, що формує сприятливе інституційне підґрунтя для цифровізації економіки. Перше місце за індексом електронної участі відображає відкритість цифрових каналів взаємодії та активну залученість бізнесу і громадян до цифрових управлінських процесів, тоді як 30-те місце за індексом розвитку електронного урядування підтверджує досягнення у цифровізації публічного сектору за наявності потенціалу подальшого інституційного вдосконалення.

З огляду на виявлений розрив між макрорівневою цифровою зрілістю економіки та можливостями її прикладного вимірювання на мікрорівні, доцільним є застосування поетапного алгоритму оцінювання рівня цифровізації та інноваційного потенціалу бізнес-суб'єктів — рис. 2.

Запропонований алгоритм грунтується на логіці взаємозв'язку інноваційних передумов, процесів цифрової трансформації та її результатів, що відповідає концепції "входи — процеси — виходи", застосовуваній у міжнародних підходах до оцінювання інноваційного розвитку, зокрема в Global Innovation Index, але адаптованій до мікрорівня. На початковому етапі здійснюється ідентифікація передумов цифровізації підприємства, зокрема стану цифрової інфраструктури, людського капіталу та ресурсного забезпечення, що дозволяє оцінити стартову готовність до цифрової трансформації. Далі проводиться діагностика рівня цифровізації ключових управлінських, виробничих, фінансових і логістичних процесів з метою визначення глибини інтеграції цифрових технологій в операційну діяльність.

Наступним етапом є оцінка інноваційної активності, яка відображає здатність підприємства генерувати та впроваджувати цифрові й організаційні інновації у продуктах, послугах і бізнес-моделях. Оцінка результатів цифровізації спрямована на виявлення економічних і ринкових ефектів трансформації, зокрема змін у продуктивності, фінансових показниках, конкурентоспроможності та експортній активності [17, с. 105]. Узагальнення отриманих результатів здійснюється шляхом формування комплексного профілю цифровізації та інноваційного потенціалу підприємства, який слугує основою для інтерпретації результатів і обґрунтування стратегічних управлінських рішень щодо подальшого цифрового та інноваційного розвитку.

Цінність запропонованого алгоритму оцінювання полягає у формуванні цілісного методичного інструментарію, який забезпечує перехід від агрегованих макрорівневих індикаторів цифрового та інноваційного розвитку до прикладного аналізу процесів цифровізації на рівні окремих підприємств. На відміну від існуючих підходів, орієнтованих переважно на узагальнені індексні оцінки, запропонований алгоритм дозволяє відобразити внутрішню логіку цифрової трансформації бізнесу, поєднуючи ресурсні передумови, характер цифрових змін у бізнес-процесах та їх економічні результати. Важливою перевагою такого підходу є можливість

Рис. 2. Алгоритм оцінювання рівня цифровізації та інноваційного потенціалу

Джерело: авторська розробка.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

його застосування без використання формалізованих математичних моделей, що підвищує аналітичну гнучкість оцінювання та розширює сферу практичного використання результатів у стратегічному управлінні підприємствами.

Водночас ефективність запропонованого алгоритму оцінювання рівня цифровізації та інноваційної спроможності підприємств безпосередньо залежить від обгрунтованого добору індикаторів, які забезпечують аналітичне наповнення кожного етапу алгоритмічної процедури. Саме індикатори виконують функцію зв'язувальної ланки між логікою алгоритму та емпіричним аналізом, дозволяючи операціоналізувати оцінювання цифрової трансформації на рівні підприємства. З огляду на це для реалізації запропонованого алгоритмічного підходу доцільно застосовувати систему індикаторів, структуровану відповідно до логіки "передумови — процеси — результати".

Така структуризація забезпечує комплексність і послідовність оцінювання, дозволяє простежити причинно-наслідкові зв'язки між рівнем ресурсного та кадрового забезпечення, глибиною цифрової інтеграції бізнес-процесів і фактичною інноваційною результативністю підприємства.

Узагальнена система індикаторів оцінювання рівня цифровізації та інноваційної спроможності підприємств, яка використовується як інструментальна основа реалізації запропонованого алгоритму, наведена в табл. 3.

Рекомендовані індикатори застосовуються послідовно відповідно до етапів запропонованого алгоритму оцінювання та забезпечують логічну єдність між ресурсними передумовами цифровізації, процесами цифрової трансформації та її результатами. На початковому етапі оцінювання здійснюється діагностика ресурсного та кадрового забезпечення підприємства, що дозволяє визначити базову готовність до цифрових змін. Подальший аналіз зосереджується на рівні цифрової інтеграції бізнес-процесів і характері інноваційної активності, що відображає динаміку впровадження цифрових рішень. Узагальнення отриманих характеристик дає змогу сформувати комплексний профіль рівня цифровізації та інноваційного потенціалу підприємства.

Сформована система індикаторів концептуально узгоджується з міжнародними підходами до оцінювання цифрового та інноваційного розвитку, використаними у дослідженні. Вона відтворює логіку розмежування інноваційних передумов і результатів, притаманну Global Innovation Index, враховує інституційні та цифрові умови розвитку, відображені в індексах EGDI та E-Participation Index, а також корелює з макроекономічними проявами цифровізації. Така узгодженість забезпечує методичний зв'язок між макрорівнем оцінювання цифрового розвитку та аналізом цифрової трансформації на рівні підприємств. Застосування алгоритмічного підходу дає змогу здійснювати комплексну діагностику рівня цифровізації та інноваційного потенціалу підприємств без використання складного математичного апарату, що підвищує аналітичну гнучкість і прикладну цінність результатів.

Таблиця 3. Система індикаторів оцінювання рівня цифровізації та інноваційної спроможності підприємств

Аналітичний вимір	Характеристика індикаторів	Значення для оцінювання цифровізації
1	2	3
Передумови (Inputs)		
Цифрова інфраструктура	Рівень оснащеності підприємства IT-системами, використання хмарних технологій, ступінь автоматизації операцій	Визначає технологічну готовність підприємства до цифрової трансформації
Людський капітал	Частка персоналу з цифровими навичками, рівень IT-компетентностей, участь у навчанні	Формує спроможність до впровадження та використання цифрових рішень
Інноваційні ресурси	Обсяги інвестицій у цифрові технології, витрати на R&D, доступ до фінансування	Характеризує ресурсну базу інноваційного розвитку
Процеси (Processes)		
Цифрові бізнес-процеси	Ступінь цифровізації управлінських, виробничих, фінансових і логістичних процесів	Відображає глибину інтеграції цифрових технологій у діяльність підприємства
Інноваційна активність	Інтенсивність впровадження інновацій, використання цифрових продуктів і сервісів	Характеризує динамічність інноваційного розвитку
Інтеграція з інноваційною екосистемою	Співпраця з IT-провайдерами, стартапами, участь у цифрових платформах	Забезпечує доступ до зовнішніх знань і технологій
Інноваційні результати	Запровадження нових продуктів, цифрових послуг, бізнес-моделей	Відображає результативність цифрової трансформації
Економічні ефекти	Зміни у доходах, продуктивності, частці цифрової виручки	Дозволяє оцінити економічну ефективність цифровізації
Ринкова та експортна активність	Частка цифрових доходів у загальній виручці, експорт цифрових послуг	Характеризує конкурентоспроможність підприємства на ринку

Джерело: авторська розробка.

Це забезпечує методичний перехід від агрегованих макроіндикаторів до мікрорівня управлінських рішень і сприяє обгрунтованому цифровому плануванню та підвищенню ефективності інноваційної політики підприємств.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтвердило, що інноваційний і цифровий розвиток України характеризується вираженою структурною асиметрією, за якої відносно високі результати у сфері знаннєвих та цифрових продуктів, електронних сервісів поєднуються з обмеженими інституційними та ринковими передумовами. Аналіз позицій України в Global Innovation Index та міжнародних індексах цифрового урядування засвідчив наявність сприятливого цифрового середовища на макрорівні, яке водночас не забезпечує автоматичної трансляції цифрових можливостей у сталі інноваційні результати на рівні окремих підприємств. У роботі обгрунтовано доцільність переходу від агрегованих макроіндикаторів цифрового розвитку до мікрорівневої діагностики цифровізації та інноваційної спроможності бізнес-суб'єктів. У цьому контексті розроблено алгоритмічний підхід до оцінювання рівня цифрової трансформації підприємств, побудований на логіці взаємозв'язку інноваційних передумов, процесів цифровізації бізнесу та отриманих економічних і інноваційних результатів, що дає змогу формувати комплексний профіль цифрової зрілості без застосування складного математичного апарату. Запропонована система індикаторів забезпечує методичну узгодженість між міжнародними підходами до оцінювання інноваційного й цифрового розвитку та прикладним аналізом цифрової трансформації підприємств, створюючи інструментальний місток між макро- і мікрорівнями аналізу. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання алгоритму як інструменту стратегічного управління, цифрового планування та моніторингу інноваційної активності підприємств в умовах структурних трансформацій економіки.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною апробацією запропонованого алгоритму на вибірці підприємств різних галузей і масштабів діяльності з метою уточнення системи індикаторів та адаптації підходу до галузевих особливостей цифрової трансформації.

Література:

1. Халіна О., Халін Ю. Формування інноваційного механізму антикризового управління підприємством в умовах цифрової трансформації. Економіка та суспільство. 2025. № 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-110 (дата звернення: 10.03.2026).

2. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2025: офіційні матеріали WIPO. URL: https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2025/ua.pdf (дата звернення: 10.03.2026).

3. Ukraine's GovTech Topping Global Rankings: офіційний інформаційний ресурс. URL: https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/ukraines-govtech-topping-global-rankings (дата звернення: 10.03.2026).

4. DIGITAL TIGER 2024: аналітичний звіт. URL: https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf (дата звернення: 10.03.2026).

5. Gencer M., Izcan E., Gocer A., Ozpeynirci O. A digital transformation index for business organisations: reckoning the extraverted change in pillars. Technology Analysis & Strategic Management. 2025. Vol. 38, no. 2. DOI: https://doi.org/10.1080/09537325.2025.2472235 (дата звернення: 10.03.2026).

6. Wang S., Zhang H. Digital transformation and innovation performance in small— and medium-sized enterprises: A systems perspective on the interplay of digital adoption, digital drive, and digital culture. Systems. 2025. Vol. 13, no. 1. Art. 43. DOI: https://doi.org/10.3390/systems13010043 (дата звернення: 10.03.2026).

7. Zareie M., Attig N., El Ghoul S., Fooladi I. Firm digital transformation and corporate performance: the moderating effect of organizational capital. Finance Research Letters. 2024. Vol. 61. Art. 105032. DOI: https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105032 (дата звернення: 10.03.2026).

8. Zou L., Li W., Wu H., Liu J., Gao P. Measuring corporate digital transformation: methodology, indicators and applications. Sustainability. 2024. Vol. 16, no. 10. Art. 4087. DOI: https://doi.org/10.3390/su16104087 (дата звернення: 10.03.2026).

9. Tubis A. A. Digital maturity assessment model for the organizational and process dimensions. Sustainability. 2023. Vol. 15, no. 20. Art. 15122. DOI: https://doi.org/10.3390/su152015122 (дата звернення: 10.03.2026).

10. Haryanti T., Rakhmawati N. A., Subriadi A. P. The extended digital maturity model. Big Data and Cognitive Computing. 2023. Vol. 7, no. 1. Art. 17. DOI: https://doi.org/10.3390/bdcc7010017 (дата звернення: 10.03.2026).

11. Senna P. P., Barros A. C., Bonnin Roca J., Azevedo A. Development of a digital maturity model for Industry 4.0 based on the technology-organization-environment framework. Computers & Industrial Engineering. 2023. Vol. 185. Art. 109645. DOI: https://doi.org/10.1016/j.cie.-2023.109645 (дата звернення: 10.03.2026).

12. Jiang H., Yang J., Gai J. How digital platform capability affects the innovation performance of SMEs-Evidence from China. Technology in Society. 2023. Vol. 72. Art. 102187. DOI: https://doi.org/10.1016/j.-techsoc.2022.102187 (дата звернення: 10.03.2026).

13. Zahoor N., Zopiatis A., Adomako S., Lamprinakos G. The micro-foundations of digitally transforming SMEs: how digital literacy and technology interact with managerial attributes. Journal of Business Research. 2023. Vol. 159. Art. 113755. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.-2023.113755 (дата звернення: 10.03.2026).

14. Liu M., Li C., Wang S., Li Q. Digital transformation, risk-taking, and innovation: evidence from data on listed enterprises in China. Journal of Innovation & Knowledge. 2023. Vol. 8, no. 1. Art. 100332. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100332 (дата звернення: 10.03.2026).

15. Смаглюк А. А., Кондрат О. Б. Оцінка впливу цифровізації на економічний розвиток: перспективи переходу до цифрової економіки. Академічні візії. 2025. № 42. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15363710 (дата звернення: 10.03.2026).

16. Амеліна Н. К., Комчатних О. В., Левіщенко О. С., Редько Н. О., Жижома М. К. Цифрова трансформація регіональної економіки: теоретико-методологічні заса-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ди, потенціал і стратегічні вектори розвитку. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. № 20. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16743081 (дата звернення: 10.03.2026).

17. Лега О. В., Макарчук А. В. Підвищення точності оцінювання показника функціональної стійкості інформаційних систем у цифровій економіці за допомогою ансамблевих моделей машинного навчання. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2025. № 47. С. 104—112. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17727960

References:

1. Khalina, O. and Khalin, Yu. "Formation of an innovative mechanism For anti-crisis management of an enterprise In the context of digital transformation", Ekonomika ta suspil?stvo, [Online], vol. 79. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-110.

2. WIPO (2025), "Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2025", available at: https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2025/ua.pdf (Accessed 10 March 2026).

3. DIGITAL STATE UA (2025), "Ukraine's GovTech Topping Global Rankings", available at: https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/ukraines-govtech-topping-global-rankings (Accessed 10 March 2026).

4. DIGITAL TIGER (2024), "The Market Power of Ukrainian IT research for 2024", available at: https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf (Accessed 10 March 2026).

5. Gencer, M. Izcan, E. Gocer, A. And Ozpeynirci, O. (2025) "A digital transformation index for business organisations: reckoning the extraverted change in pillars", Technology Analysis & Strategic Management, vol. 38, no. 2. https://doi.org/10.1080/09537325.2025.2472235.

6. Wang, S. and Zhang, H. (2025), 'Digital transformation and innovation performance in small- and medium-sized enterprises: A systems perspective on the interplay of digital adoption, digital drive, and digital culture", Systems, vol. 13, no. 1, art. 43. https://doi.org/10.3390/systems13010043.

7. Zareie, M. Attig, N. El Ghoul, S. and Fooladi, I. (2024), "Firm digital transformation and corporate performance: the moderating effect of organizational capital", Finance Research Letters, vol. 61, art. 105032. https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105032.

8. Zou, L. Li, W. Wu, H. Liu, J. and Gao, P. (2024), "Measuring corporate digital transformation: methodology, indicators and applications", Sustainability, vol. 16, no. 10, art. 4087. https://doi.org/10.3390/su16104087.

9. Tubis, A. A. (2023), "Digital maturity assessment model for the organizational and process dimensions", Sustainability, vol. 15, no. 20, art. 15122. https://doi.org/10.3390/su152015122.

10. Haryanti, T. Rakhmawati, N. A. and Subriadi, A. P. (2023), "The extended digital maturity model", Big Data and Cognitive Computing, vol. 7, no. 1, art. 17. https://doi.org/10.3390/bdcc7010017.

11. Senna, P. P. Barros, A. C. Bonnin Roca, J. and Azevedo, A. (2023), "Development of a digital maturity model for Industry 4.0 based on the technology-organization-environment framework", Computers & Industrial Engineering, vol. 185, art. 109645. https://doi.org/10.1016/j.cie.2023.109645.

12. Jiang, H. Yang, J. and Gai, J. (2023), "How digital platform capability affects the innovation performance of SMEs-Evidence from China", Technology in Society, vol. 72, art. 102187. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102187.

13. Zahoor, N. Zopiatis, A. Adomako, S. and Lamprinakos, G. (2023), "The micro-foundations of digitally transforming SMEs: how digital literacy and technology interact with managerial attributes", Journal of Business Research, vol. 159, art. 113755. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113755.

14. Liu,M. Li, C. Wang, S. and Li, Q. (2023), "Digital transformation, risk-taking, and innovation: evidence from data on listed enterprises in China", Journal of Innovation & Knowledge, vol. 8, no. 1, art. 100332. https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100332.

15. Smahliuk, A. A. and Kondrat, O. B. (2025), "Assessing the Impact of Digitalization on Economic Development: Prospects for the Transition to a Digital Economy", Akademichni vizii, vol. 42. https://doi.org/10.5281/zenodo.15363710.

16. Amelina, N. K. Komchatnykh, O. V. Levischenko, O. S. Red'ko, N. O. and Zhyzhoma, M. K. (2025), "Digital transformation of regional economy: theoretical and methodological foundations, potential and strategic development vectors", Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii, vol. 20. https://doi.org/10.5281/zenodo.16743081.

17. Leha, O. V. and Makarchuk, A. V. (2025), "Improving the accuracy of evaluating the functional resilience of information systems in the digital economy using machine learning ensemble models", Naukovi zapysky L'vivs'koho universytetu biznesu ta prava, vol. 47, pp. 104—112. https://doi.org/10.5281/zenodo.17727960

Отримано редакцією журналу / Received: 22.03.26
Прорецензовано / Revised: 02.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

https://**nayka.com.ua**

Електронне фахове видання

Ефективна ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

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

e-mail: economy_2008@ukr.net
viber: +38 050 3820663

УДК 368:004.738.5:339.138

В. В. Тринчук,
к. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів, обліку та банківської справи,
Луганський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7435-0159
О. М. Полінкевич,
д. е. н., професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,
Луцький національний технічний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-6924-7296
І. М. Зеленіця,
старший викладач кафедри фінансів, обліку та банківської справи,
Луганський національний університет ім. Тараса Шевченка
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8259-4281
О. В. Файчук,
к. е. н., доцент, доцент кафедри банківської справи та страхування,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-4056-0849
О. П. Мельник,
здобувач освіти (ОП "Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок"),
Луганський національний університет ім. Тараса Шевченка
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0001-9199-7277

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.179

ТЕЛЕМАТИКА ТА СТРАХОВИЙ МАРКЕТИНГ: СИНЕРГІЯ ДЛЯ СТВОРЕННЯ ІНДИВІДУ АЛІЗОВАНИХ СТРАХОВИХ ПРОДУКТІВ

V. Trynchuk,
PhD in Economics, Professor, Head of the Department of Finance,
Accounting and Banking, Luhansk Taras Shevchenko National University
O. Polinkevych,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department
of Entrepreneurship, Trade and Logistics, Lutsk National Technical University
I. Zelenitsa,
Senior Lecturer, Department of Finance, Accounting and Banking, Luhansk Taras Shevchenko National University
O. Faichuk,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Banking and Insurance,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
O. Melnyk,
Student (Educational Program "Finance, Banking, Insurance and the Stock Market"),
Luhansk Taras Shevchenko National University

TELEMATICS AND INSURANCE MARKETING: SYNERGY FOR CREATING CUSTOMIZED INSURANCE PRODUCTS

У статті досліджено взаємодію телематичних технологій і страхового маркетингу як підгрунтя формування індивідуалізованих страхових продуктів у контексті цифрової трансформації фінансового сектору. Показано, що інтеграція телематичних даних, отриманих із мобільних застосунків, GPS-систем та автомобільних пристроїв, змінює логіку страхового бізнесу, переводячи її від стандартизованих тарифних моделей до поведінково орієнтованих підходів оцінювання ризику. Обгрунтовано, що телематика виступає не лише інструментом андеррайтингу, а й ключовим джерелом даних для реалізації сучасних маркетингових стратегій, зокрема персоналізованих комунікацій, поведінкової сегментації та динамічного ціно-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

утворення. На основі узагальнення наукових підходів і аналізу міжнародної практики встановлено, що використання телематичних рішень сприяє підвищенню точності тарифікації, зниженню збитковості страхового портфеля, скороченню рівня шахрайства та зростанню клієнтської лояльності. Розкрито маркетинговий потенціал телематики через впровадження програм інтерактивних інструментів мотивації, систем заохочення безпечної поведінки та омніканальної взаємодії зі споживачами. Доведено, що поєднання аналітики великих даних і цифрових маркетингових інструментів забезпечує формування нових бізнес-моделей страхування, зокрема usage-based insurance та страхування як невід'ємної складової цифрових сервісів. Окрему увагу приділено виявленню обмежень впровадження телематики, серед яких визначено ризики, пов'язані із захистом персональних даних, потребу у значних інвестиціях у цифрову інфраструктуру та необхідність адаптації організаційних процесів страхових компаній. У підсумку доведено, що синергія телематики та страхового маркетингу формує нову модель функціонування страхового ринку, орієнтовану на дані, індивідуальні потреби клієнтів і довгострокову конкурентоспроможність страховиків.

This article examines the interaction between telematics technologies and insurance marketing as the foundation for developing personalized insurance products in the context of the financial sector's digital transformation. It is demonstrated that the integration of telematics data obtained from mobile applications, GPS systems, and in-vehicle devices is transforming the logic of the insurance business, shifting it from standardized pricing models to behavior-oriented approaches to risk assessment. It is argued that telematics serves not only as an underwriting tool but also as a key data source for implementing modern marketing strategies, including personalized communications, behavioral segmentation, and dynamic pricing. Based on a synthesis of scientific approaches and an analysis of international practice, it has been established that the use of telematics solutions contributes to increased pricing accuracy, reduced insurance portfolio losses, decreased fraud rates, and increased customer loyalty. The marketing potential of telematics is revealed through the implementation of interactive motivation tools, systems for encouraging safe behavior, and omnichannel interaction with consumers. It has been demonstrated that the combination of big data analytics and digital marketing tools enables the development of new insurance business models, specifically usage-based insurance and insurance as an integral component of digital services. Special attention is given to identifying the limitations of telematics implementation, including risks related to personal data protection, the need for significant investments in digital infrastructure, and the necessity of adapting insurance companies' organizational processes. In conclusion, it is demonstrated that the synergy between telematics and insurance marketing shapes a new model for the functioning of the insurance market, focused on data, individual customer needs, and the long-term competitiveness of insurers.

Ключові слова: телематика; страхування; страховий маркетинг;, індивідуалізація страхових продуктів; поведінкові дані; тарифікація на основі поведінкових факторів; стратегії.

Key words: telematics; insurance; insurance marketing; customization of insurance products; behavioral data; behavior-based pricing; strategies.

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

Цифрова трансформація фінансового сектору істотно змінює підходи до розробки та просування страхових продуктів. Одним із ключових напрямів таких змін є інтеграція телематичних технологій та сучасного страхового маркетингу, що дозволяє перейти від стандартизованих страхових пропозицій до індивідуалізованих моделей страхування, заснованих на аналізі реальних поведінкових даних клієнтів. Телематика, яка передбачає використання датчиків, GPS-пристроїв, мобільних застосунків та систем збору телеметричних даних, створює нові можливості для персоналізованого оцінювання ризиків і формування тарифів, що відображають реальну поведінку страхувальника. Це сприяє формуванню нових моделей страхування, зокрема страхування за фактичним використанням (UBI) або оплата за стиль водіння, де премії визначаються на основі фактичних даних про стиль керування автомобілем чи інші поведінкові характеристики клієнта [1]. Актуальність дослідження телематики у страховому маркетингу підтверджується динамічним розвитком відповідного ринку та зростанням попиту на персоналізовані страхові продукти. За даними аналітичних звітів, глобальний ринок страхових телематичних рішень у 2024 р. оцінювався приблизно у 4,45 млрд дол. США і прогнозується на рівні 14,74 млрд дол. США до 2030 р., що відповідає середньорічному темпу зростання 22,2 % [2]. Інші аналітичні оцінки демонструють подібну тенденцію: за прогнозами, ринок страхових телематичних технологій може зрости з 5,89 млрд дол. у 2025 р. до 24,19 млрд дол. до 2034 р., із середньорічним темпом зростання близько 16,94 % [3]. Важливою складовою цього процесу є розвиток страхування, заснованого на фактичному використ-

танні (UBI). Аналітичні дослідження свідчать, що глобальний ринок таких страхових продуктів зріс до 43,38 млрд дол. у 2023 р. і може досягти 70,46 млрд дол. до 2030 р. [4]. Це підтверджує фундаментальну трансформацію страхування, у якій традиційні тарифні моделі поступово замінюються персоналізованими підходами, що базуються на даних про поведінку клієнтів. Поєднання телематики та страхового маркетингу формує синергетичний ефект, у межах якого телематичні дані забезпечують інформаційну основу для аналізу поведінки клієнтів, а маркетингові інструменти дозволяють трансформувати ці дані у персоналізовані страхові продукти, програми лояльності та індивідуальні тарифні пропозиції. У результаті страховий ринок поступово переходить від масових продуктів до data-driven-страхування, що базується на поведінковій аналітиці та цифрових платформах.

Таким чином, дослідження синергії телематики та страхового маркетингу є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки сприяє розробці інноваційних моделей індивідуалізованих страхових продуктів, підвищенню ефективності управління ризиками та формуванню нових конкурентних переваг страхових компаній в умовах цифрової економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій літературі дослідження телематики у страхуванні формують кілька взаємопов'язаних напрямів. Загалом дослідження демонструє еволюцію страхового сектору від традиційних актуарних моделей до data-driven страхування, де ключову роль відіграють телематичні дані, поведінкова аналітика клієнтів та інструменти страхового маркетингу.

Перший напрям досліджень зосереджується на використанні телематичних даних для більш точної оцінки ризиків у страхуванні. Дослідники аналізують великі масиви інформації, що надходять із бортових телематичних пристроїв, GPS-датчиків або мобільних застосунків, і застосовують методи машинного навчання та data mining для прогнозування страхових випадків. Наприклад, у дослідженні П. Беке (P. Baecke) та Л. Бокка (L. Bocca) доведено, що включення телематичних змінних у моделі ризику значно підвищує точність прогнозування страхових збитків [5]. Подібний підхід представлений у роботі Б. Со (B. So), Ж.-П. Буше (J.-P. Boucher) та Е. Вальдес (E. Valdez), де застосовано алгоритми машинного навчання для класифікації стилів водіння на основі телематичних показників [6]. Інші дослідження спрямовані на аналіз поведінкових моделей водіння та виявлення ризикових патернів у телематичних даних. Наприклад, І. В. Чан (I.W. Chan) та співавтори досліджують приховані закономірності у великих масивах телематичної інформації [7]. У дослідженні Х. Чжан (X. Zhang) та співавторів розглядається використання телематичних і ADAS-даних для прогнозування аварійних ситуацій та "майже аварій", що має важливе значення для актуарних моделей страхових компаній [8]. М. Мазгай (M. Mazgaj) аналізує можливості використання даних про поведінку водіїв та машинного навчання для підвищення точності оцінювання ризиків і автоматизації процесу формування страхових пропозицій [9]. П. Десараджу (P. Desaraju) визначив, що поєднання телематики, штучного інтелекту та хмарних технологій дозволяє формувати більш точні моделі оцінки ризику та динамічні страхові тарифи. Дослідження також демонструє можливості використання машинного навчання для прогнозування аварій, виявлення шахрайства та персоналізації страхових продуктів [10].

Другий значний напрям досліджень пов'язаний із розвитком usage-based insurance (UBI), тобто страхування, в якому премія визначається на основі фактичної поведінки страхувальника. У таких моделях використовуються підходи pay-as-you-drive або pay-how-you-drive, що дозволяє індивідуалізувати страхові продукти. Одним із ранніх системних досліджень у цій сфері є робота С. Гусняк (S. Husnjak) та співавторів, де розглянуто архітектуру телематичних систем у страхуванні автомобілів [11]. Іншим важливим дослідженням є аналітична робота Д. Карапіперіс (D. Karapiperis) та колег, яка аналізує ринкові та регуляторні наслідки використання телематики у страхуванні [12]. Також Е. Маршалл (E. Marshall) аналізує результати використання телематичного моніторингу водіння та його вплив на поведінку страхувальників і формування тарифів [13]. Б. Цеслік (B. Cieslik) розглядала можливості застосування телематичних пристроїв та мобільних технологій для збору даних про поведінку водіїв і підвищення точності оцінювання страхових ризиків. Вона показує, що використання телематики сприяє переходу від стандартних тарифних моделей до індивідуалізованого страхування на основі фактичного стилю водіння [14]

Третій напрям досліджень розглядає телематику як інструмент страхового маркетингу та підвищення клієнтської цінності страхових продуктів. У цих роботах аналізуються можливості персоналізації страхових пропозицій, створення програм лояльності та стимулювання безпечної поведінки клієнтів. Наприклад, А. Чеволіні (A. Cevolini) досліджує, як телематичні системи можуть впливати на стиль водіння і формувати нові маркетингові підходи у страхуванні [15].

Окремий напрям досліджень присвячений трансформації бізнес-моделей страхового ринку під впливом телематики, Інтернету речей та підключених транспортних засобів. У роботі Ф. Пютц (F. Putz), Ф. Мерфі (F. Murphy), М. Маллінс (M. Mullins) та Л. О'Маллі (L. O'Malley) розглянуто зміну екосистеми страхового ринку в умовах розвитку підключених і автономних транспортних засобів [16]. Водночас у наукових дослідженнях значна увага приділяється маркетинговим аспектам страхування та поведінці споживачів. Зокрема, О. Полінкевич та ін. досліджують психологічні та маркетингові детермінанти попиту на страхові послуги в умовах цифровізації, підкреслюючи важливість персоналізації та клієнтоорієнтованих підходів [17]. Крім того, у роботі О. Полінкевич та ін. обгрунтовано роль омніканального маркетингу як інструменту ефективної взаємодії зі споживачами фінансових послуг, що є релевантним у контексті просування телематичних страхових продуктів [18].

Таким чином, сучасні дослідження демонструють, що телематика поступово перетворюється на ключову технологічну основу для індивідуалізації страхових продуктів, підвищення точності оцінки ризиків та формування нових маркетингових стратегій у страховій індустрії. Інтеграція телематичних даних, аналітики великих даних та цифрового страхового маркетингу сприяє переходу до нової моделі страхування, у якій страхові продукти створюються з урахуванням реальної поведінки та потреб клієнтів.

ISSN 2306-6814
Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає в обгрунтуванні синергії телематичних технологій і страхового маркетингу як основи формування індивідуалізованих страхових продуктів та визначенні їх впливу на оцінку ризиків і ефективність маркетингових стратегій.

Завданнями дослідження є з'ясувати передумови поширення телематичних технологій у страхуванні в умовах цифрової трансформації; узагальнити наукові підходи до використання телематичних даних у оцінюванні ризиків, розвитку usage-based insurance та страхового маркетингу; систематизувати ефекти впровадження телематики для страховиків з позицій фінансової ефективності та клієнтоорієнтованості; виокремити й охарактеризувати ключові маркетингові стратегії використання телематики; проаналізувати практичні кейси її застосування у міжнародній страховій практиці; визначити переваги, обмеження та перспективи розвитку телематики у страховому маркетингу.

Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечують комплексне вивчення взаємозв'язку телематичних технологій і страхового маркетингу. Застосування системного підходу дало змогу розглянути телематику, оцінку ризиків, тарифікацію та маркетингові стратегії як взаємопов'язані елементи єдиної моделі індивідуалізованого страхування. Методи аналізу та синтезу використано для узагальнення наукових підходів до використання телематичних даних, розвитку страхування на основі використання та персоналізації страхових продуктів. Порівняльний метод застосовано для зіставлення міжнародного досвіду впровадження телематичних рішень у страхуванні та виявлення їх функціональних і маркетингових особливостей. Контент-аналіз і узагальнення наукових публікацій та аналітичних звітів дозволили систематизувати основні напрями досліджень у сфері телематики, поведінкового ціноутворення та страхового маркетингу. Табличний метод використано для структуризації переваг упровадження телематики та маркетингових стратегій її застосування. Логіко-аналітичний метод дав змогу виявити причинно-наслідкові зв'язки між використанням телематичних даних, зміною поведінки клієнтів і результативністю діяльності страхових компаній. Крім того, у дослідженні використано елементи кейс-методу, що дозволило проаналізувати практичний досвід міжнародних страхових компаній щодо застосування телематики для індивідуалізації страхових продуктів, оптимізації тарифікації, зниження збитковості та підвищення лояльності клієнтів. На основі методу наукової абстракції сформульовано узагальнення щодо переваг, обмежень і перспектив розвитку телематики у страховому маркетингу в умовах цифрової економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Як засвідчує практика, сьогодні страхові компанії активно використовують цифрові канали зв'язку і аналітичні інструменти для залучення та утримання клієнтів. Телематичні пристрої та мобільні додатки надають доступ страховикам до ширшого кола баз даних, зокрема про швидкість, гальмування, типова манера водіння, пробіг та інші параметри в режимі реального часу. Виділимо такі ключові переваги впровадження телематики в страхування, які згруповано в табл. 1.

Таблиця 1. Переваги впровадження телематики в страхування

Назва	Приклади	Ефект для страхової компанії	Маркетингові інструменти
Точна оцінка ризиків і ціноутворення	Страхова компанія Progressive Corporation використовує програму Snapshot, яка збирає дані про стиль водіння (гальмування, швидкість, час поїздок) і коригує тариф індивідуально. Allianz застосовує телематичні дані для побудови ризик-профілів клієнтів і більш точного андеррайтингу.	Підвищення точності тарифів, зниження збитковості страхового портфеля, оптимізація андеррайтингу, зменшення перехресного субсидування клієнтів	Динамічне ціноутворення, поведінкова сегментація клієнтів, ціноутворення на основі ризику, андеррайтинг на основі даних
Зниження кількості претензій і збитків	Generali впровадила програму винагород за безпечне водіння, де клієнти отримують бонуси за низький рівень ризику. AXA використовує телематику для стимулювання обережного водіння, що знижує частоту ДТП серед клієнтів.	Зменшення частоти страхових випадків, скорочення обсягу страхових виплат, покращення показника loss ratio, підвищення прибутковості	Програми заохочення (знижки за безпечне водіння), гейміфікація, бонусні системи, винагороди на основі телематичних даних
Персоналізація та зміцнення стосунків з клієнтами	Discovery Limited (програма Vitality Drive) надає персоналізовані знижки та бонуси залежно від поведінки водія. Allstate Corporation (Drivewise) пропонує індивідуальні страхові тарифи та кешбеки за безпечне водіння.	Зростання рівня утримання клієнтів (retention), підвищення customer lifetime value (CLV), зміцнення лояльності, зниження відтоку клієнтів	Персоналізовані пропозиції, таргетинг, CRM-системи, омніканальні комунікації, програми лояльності
Оперативність прийняття рішень	Lemonade використовує AI та телематику для миттєвого оформлення страхових полісів (кілька хвилин). Онлайн-платформи страхування дозволяють автоматично розраховувати премії на основі даних клієнта в реальному часі.	Скорочення часу обробки заявок, підвищення ефективності операційних процесів, зниження адміністративних витрат, підвищення швидкості обслуговування клієнтів	Автоматизовані digital-платформи, онлайн-страхування, мобільні застосунки, миттєвий андеррайтинг
Виявлення та запобігання шахрайству	Zurich Insurance Group застосовує аналітику телематичних даних для перевірки достовірності страхових випадків (місце, час, швидкість). Використання GPS-даних дозволяє виявляти інсценовані ДТП або невідповідність заявлених обставин.	Зниження рівня шахрайських виплат, підвищення точності перевірки страхових випадків, зменшення фінансових втрат	Системи виявлення шахрайства, прогнозна аналітика, моніторинг поведінки, виявлення аномалій на основі штучного інтелекту.
Нові бізнес-моделі та продукти	Metromile пропонує модель PAYD – оплата за фактичний пробіг. Вбудоване страхування (embedded insurance) інтегрується у купівлю авто або каршеринг-сервіси (наприклад, через цифрові платформи мобільності).	Диверсифікація страхових продуктів, вихід на нові сегменти ринку, підвищення конкурентоспроможності, розвиток інноваційних сервісів	Страхування на основі використання *(PAYD, PHYD), м*ікрострахування, *в*будоване страхування

Джерело: узагальнено авторами [19].

Таблиця 2. Маркетингові стратегії використання телематики у страхуванні

Стратегія	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Стратегія поведінкової сегментації та таргетингу клієнтів	Поведінкова сегментація, географічне таргетування (за локацією), аналіз телематичних даних, аналітика даних	Підвищення точності таргетингу, зростання конверсії, оптимізація страхового портфеля
Стратегія персоналізованих маркетингових комунікацій	Персоналізований контент, динамічні пропозиції, прогнозна аналітика, системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)	Підвищення ефективності реклами, зростання лояльності клієнтів, збільшення рівня залучення
Стратегія цифрового просування та омніканальної взаємодії	Соціальні мережі, мобільні застосунки, цифровий маркетинг, контент-маркетинг, маркетинг через лідерів думок	Розширення аудиторії, підвищення впізнаваності бренду, активізація взаємодії з клієнтами
Стратегія гейміфікації та залучення клієнтів	Рейтинги водіїв, бали, бонуси, інтерактивні змагання, мобільні застосунки зі зворотним зв'язком	Підвищення мотивації клієнтів, зменшення ризиків, формування позитивного клієнтського досвіду
Стратегія забезпечення прозорості та формування довіри клієнтів	Інформаційні кампанії, політики конфіденційності, навчання клієнтів, відгуки клієнтів	Підвищення довіри до страхових компаній, зниження бар'єрів входу, зростання участі в телематичних програмах

Джерело: розроблено авторами.

Аналіз таблиці демонструє, що телематика виступає ключовим інтеграційним елементом між управлінням ризиками та страховим маркетингом, забезпечуючи комплексний ефект для страхових компаній. З одного боку, використання телематичних даних (на прикладі Progressive, Allianz, AXA, Zurich) дозволяє підвищити точність тарифікації, знизити рівень збитковості та мінімізувати шахрайство, що прямо впливає на фінансову ефективність (loss ratio, прибутковість). З іншого боку, ці ж дані стають основою для впровадження сучасних маркетингових інструментів — від поведінкової сегментації та динамічного ціноутворення до персоналізованих пропозицій, програм лояльності та омніканальної взаємодії з клієнтами (кейси Discovery, Allstate, Lemonade). Особливо важливо, що телематика стимулює трансформацію бізнес-моделей страхування, сприяючи розвитку страхування на основі використання та вбудоване страхування, що розширює ринкові можливості та формує нову цінність для клієнта. Таким чином, синергія телематики та маркетингових підходів забезпечує перехід до клієнтоорієнтованого, персоналізованого страхування, яке поєднує економічну ефективність із підвищенням якості страхових послуг.

Телематика не лише вдосконалює андеррайтинг — вона відкриває нові горизонти для маркетингу страхових послуг. Сучасний розвиток страхового ринку відбувається в умовах цифровізації та зростання ролі даних, що зумовлює трансформацію традиційних підходів до страхового маркетингу. Використання телематичних технологій відкриває нові можливості для збору та аналізу поведінкових характеристик клієнтів, що, у свою чергу, дозволяє переходити від масового маркетингу до персоналізованих, клієнтоорієнтованих стратегій. На основі телематичних даних страховики отримують змогу більш точно сегментувати аудиторію, формувати індивідуальні пропозиції та підвищувати ефективність комунікації через цифрові канали.

У цьому контексті формуються нові маркетингові стратегії, які поєднують аналітику великих даних, інструменти цифрового маркетингу та поведінкові підходи до управління клієнтським досвідом. Такі стратегії спрямовані не лише на підвищення конкурентоспроможності страхових компаній, але й на створення додаткової цінності для клієнтів через індивідуалізацію страхових продуктів і послуг. Узагальнення ключових стратегій використання телематики у страховому маркетингу наведено в таблиці нижче.

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що інтеграція телематичних технологій та страхового маркетингу формує якісно нову модель функціонування страхового ринку, орієнтовану на дані та індивідуальні потреби клієнтів. Використання телематичних даних забезпечує підвищення точності оцінки ризиків, оптимізацію тарифної політики та зниження рівня збитковості, одночасно створюючи передумови для розвитку персоналізованих страхових продуктів. Запропоновані маркетингові стратегії, а саме: поведінкова сегментація, персоналізовані комунікації, цифрове просування, гейміфікація та формування довіри — демонструють високу ефективність у підвищенні лояльності клієнтів і конкурентоспроможності страхових компаній.

Разом з тим, впровадження телематики супроводжується певними викликами, зокрема питаннями конфіденційності даних, необхідністю значних інвестицій у цифрову інфраструктуру та адаптації бізнес-процесів. Незважаючи на це, перспективи розвитку телематичного страхування є значними, оскільки подальше впровадження технологій штучного інтелекту, великих даних і цифрових платформ сприятиме поглибленню персоналізації та підвищенню ефективності страхового маркетингу. Таким чином, синергія телематики та маркетингових підходів виступає ключовим фактором переходу до клієнтоорієнтованої моделі страхування та визначає стратегічні напрями розвитку галузі в умовах цифрової економіки.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що інтеграція телематичних технологій і страхового маркетингу формує нову парадигму розвитку страхового ринку, засновану на використанні даних та індивідуалізації страхових послуг. Використання телематичних даних дозволяє суттєво підвищити точність оцінки ризиків, оптимізувати тарифну політику та знизити рівень збитковості страхового портфеля, що забезпечує зростання фінансової ефективності страхових компаній. Водночас ці дані стають основою для впровадження сучасних маркетингових стратегій, зокрема по-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ведінкової сегментації, персоналізованих комунікацій, цифрового просування та гейміфікації, що сприяє підвищенню рівня лояльності клієнтів, їх утримання та формуванню довгострокових відносин. Особливого значення набуває розвиток інноваційних бізнес-моделей, таких як страхування на основі використання та вбудоване страхування, які дозволяють адаптувати страхові продукти до реальних потреб споживачів і розширювати ринкові можливості страховиків.

Разом із тим, впровадження телематики супроводжується низкою викликів, зокрема необхідністю забезпечення захисту персональних даних, підвищення рівня довіри клієнтів, а також потребою у значних інвестиціях у цифрову інфраструктуру та трансформацію бізнес-процесів. У цьому контексті важливим є формування прозорих механізмів використання даних і розвиток ефективних регуляторних підходів. Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленням використання технологій штучного інтелекту та аналітики великих даних у страхуванні, розвитком цифрових екосистем і платформених рішень, а також дослідженням поведінкових аспектів споживачів у умовах персоналізованого страхування. Крім того, актуальним напрямом є оцінка ефективності телематичних маркетингових стратегій у різних ринкових умовах та адаптація міжнародного досвіду до національної практики, зокрема в Україні.

Література:

1. Chauhan V., Yadav, J. Bibliometric review of telematics-based automobile insurance: Mapping the landscape of research and knowledge. Accident Analysis & Prevention. 2024. Vol. 196. P. 107428. https://doi.org/10.1016/j.aap.2023.107428

2. Insurance Telematics Market (2025 — 2030). URL: https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/insurance-telematics-market

3. Insurance Telematics Market Size, Share & Industry Analysis, By Component (Hardware and Software), By Usage Type (Pay-As-You-Drive (PAYD), Pay-How-You-Drive (PHYD), and Manage-How-You-Drive (MHYD)), By Deployment (On-premises and Cloud), By Vehicle Type (Passenger Cars and Commercial Vehicles), and Regional Forecast, 2026-2034. Fortune business insights. 2026. February 16. URL: https://www.fortunebusinessinsights.com/insurance-telematics-market-109834?utm_source

4. Usage-Based Insurance Market Strategic Trends and Opportunities, by Type (Pay-As-You-Drive, Pay-How-You-Drive, and Manage-How-You-Drive), Hardware (smartphones and Telematics), and Region (North America, Europe and Asia Pacific) — Global Forecast 2030. URL: https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/usage-based-insurance-market-1546217-60.html?utm_source

5. Baecke P., Bocca L. The value of vehicle telematics data in insurance risk selection. Decision Support Systems. 2017. Vol. 98. P. 69-79. https://doi.org/10.1016/j.dss.2017.04.009

6. So B., Boucher J.-P., Valdez E. Cost-sensitive multiclass AdaBoost for understanding driving behavior using telematics. Arxiv. 2020. July 6. https://arxiv.org/abs/2007.03100

7. Chan, I. W., Tseung, S. C., Badescu, A., & Lin, X. Data mining of telematics data: Unveiling hidden patterns in driving behaviour. Arxiv. 2023. April 20 https://doi.org/10.48550/arXiv.2304.10591

8. Zhang, X., Guillen, M., Li, L., Li, X., Chen Y. F. Using ADAS data to predict near-miss events in driving behaviour. Arxiv. 2025. August 30 https://doi.org/10.48550/arXiv.2509.02614

9. Mazgaj M. Wykorzystanie technologii komunikacji zdalnej i sztucznej inteligencji w zarzadzaniu procesem taryfikacji i kwotacji skladek w towarzystwach ubezpieczeniowych: rozprawa doktorska. Dabrowa Gornicza, 2024. URL: https://www.e-bip.org.pl/upload/00530/27259/1704832-55026104.pdf

10. Desaraju P. Telematics Transformation: Using Deep Learning to Uncover Driving Trends and Enhance Insurance Models. World Journal of Advanced Engineering Technology and Sciences. 2025. Vol. 15 (3). P. 2688—2694. https://doi.org/10.30574/wjaets.2025.15.3.1018

11. Husnjak S., Perakovic D., Forenbacher I., Mumdziev M. Telematics system in usage-based motor insurance. Procedia Engineering. 2015. Vol. 100. P. 816—825 https://doi.org/10.1016/j.proeng.2015.01.436

12. Karapiperis D. et al. Usage-Based Insurance and Vehicle Telematics: Insurance Market and Regulatory Implications. CIPR Study. 2015. March. URL: https://content.naic.org/sites/default/files/inline-files/cipr_study_150324_usage_based_insurance_and_vehicle_telematics_study_series_1.pdf

13. Marshall E. Behavioural Surveillance and Risk Segmentation: Insights from Telematics-Based Insurance Monitoring. The pinnacle research journal of scientific and management sciences (TPRJSMS). 2025. Vol. 02, Iss. 05. P. 1—4 https://doi.org/10.55640/tprjsms-v02i05-01

14. Cieslik B. Zastosowania telematyki w ubezpieczeniach komunikacyjnych. Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych. 2017. # 45. S. 79—91. URL: https://rocznikikae.sgh.waw.pl/p/roczniki_kae_z45_06.pdf

15. Cevolini A., Morotti E., Esposito E., Romanelli L., Tisseur R., Misani C. Can Telematics Improve Driving Style? The Use of Behavioral Data in Motor Insurance. Big Data Cogn. Comput. 2025. Vol. 9(9). P. 225. https://doi.org/10.3390/bdcc9090225

16. Putz F., Murphy F., Mullins M., O'Malley L. (2019). Connected automated vehicles and insurance: Analysing future market structure from a business ecosystem perspective. Technology in Society. 2019. Vol. 59, November. P. 101182. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2019.101182

17. Полінкевич О., Тринчук В., Зеленіця І., Файчук О., Бойко О. Психологічні та маркетингові детермінанти попиту на туристичне страхування в контексті сталого розвитку та цифровізації. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 22. С. 126—133. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.22.126

18. Полінкевич О., Тринчук В., Горбатюк Л., Костюк В., Зеленіця І. Омніканальний маркетинг як інструмент підвищення фінансової інклюзії: кейси банківських установ і страхових компаній. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 18. С. 51—58 https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.18.51

19. UBI-страхування на основі використання демонструє рекордні рівні впровадження в світі. URL: https://forinsurer.com/news/22/06/24/41422

References:

1. Chauhan, V. and Yadav, J. (2024), "Bibliometric review of telematics-based automobile insurance: Mapping the landscape of research and knowledge", Accident Analysis & Prevention, vol. 196, p. 107428

2. Grand View Research (2025), "Insurance Telematics Market (2025—2030)", available at: https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/insurance-telematics-market (Accessed 20 March 2026).

3. Fortune Business Insights (2026), "Insurance Telematics Market Size, Share & Industry Analysis", available at: https://www.fortunebusinessinsights.com/insurance-telematics-market-109834 (Accessed 20 March 2026).

4. MarketsandMarkets (2024), "Usage-Based Insurance Market Strategic Trends and Opportunities", available at: https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/usage-based-insurance-market-154621760.html (Accessed 20 March 2026).

5. Baecke, P. and Bocca, L. (2017), "The value of vehicle telematics data in insurance risk selection", Decision Support Systems, vol. 98, pp. 69—79

6. So, B., Boucher, J.-P. and Valdez, E. (2020), "Cost-sensitive multi-class AdaBoost for understanding driving behavior using telematics", ArXiv, [Online], available at: https://arxiv.org/abs/2007.03100 (Accessed 20 March 2026).

7. Chan, I.W., Tseung, S.C., Badescu, A. and Lin, X. (2023), "Data mining of telematics data: Unveiling hidden patterns in driving behaviour", ArXiv, [Online], available at: https://arxiv.org/abs/2304.10591 (Accessed 20 March 2026).

8. Zhang, X., Guillen, M., Li, L., Li, X. and Chen, Y.F. (2025), "Using ADAS data to predict near-miss events in driving behaviour", ArXiv, [Online], https://arxiv.org/abs/2509.02614 (Accessed 20 March 2026).

9. Mazgaj, M. (2024), "Use of remote communication technologies and artificial intelligence in tariff and premium quotation management in insurance companies", Ph.D. Thesis, Akademia WSB, Dabrowa Gornicza, Poland, [Online] available at: https://www.e-bip.org.pl/upload/00530/27259/1704832-55026104.pdf (Accessed 20 March 2026).

10. Desaraju, P. (2025), "Telematics transformation: Using deep learning to uncover driving trends and enhance insurance models", World Journal of Advanced Engineering Technology and Sciences, vol. 15 (3), pp. 2688—2694.

11. Husnjak, S., Perakovic, D., Forenbacher, I. and Mumdziev, M. (2015), "Telematics system in usage-based motor insurance", Procedia Engineering, vol. 100, pp. 816—825.

12. Karapiperis, D. et al. (2015), "Usage-Based Insurance and Vehicle Telematics: Insurance Market and Regulatory Implications", CIPR Study, [Online], available at: https://content.naic.org/sites/default/files/inline-files/cipr_study_150324_usage_based_insurance_and_vehicle_telematics_study_series_1.pdf (Accessed 20 March 2026).

13. Marshall, E. (2025), "Behavioural surveillance and risk segmentation: Insights from telematics-based insurance monitoring", The Pinnacle Research Journal of Scientific and Management Sciences, vol. 2 (5), pp. 1—4.

14. Cieslik, B. (2017), "Applications of telematics in motor insurance", Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych, [Online], vol. 45, pp. 79—91, available at: https://rocznikikae.sgh.waw.pl/p/roczniki_kae_z45_06.pdf (Accessed 20 March 2026).

15. Cevolini, A., Morotti, E., Esposito, E., Romanelli, L., Tisseur, R. and Misani, C. (2025), "Can telematics improve driving style? The use of behavioral data in motor insurance", Big Data and Cognitive Computing, vol. 9 (9), p. 225

16. Putz, F., Murphy, F., Mullins, M. and O'Malley, L. (2019), "Connected automated vehicles and insurance: Analysing future market structure from a business ecosystem perspective", Technology in Society, vol. 59, p. 101182

17. Polinkevych, O., Trynchuk, V., Zelenytsia, I., Faichuk, O. and Boiko, O. (2025), "Psychological and marketing determinants of demand for travel insurance in the context of sustainable development and digitalization", Investytsiyi: praltyka ta dosvid, vol. 22, pp. 126—133

18. Polinkevych, O., Trynchuk, V., Horbatiuk, L., Kostiuk, V. and Zelenytsia, I. (2025), "Omnichannel marketing as a tool for increasing financial inclusion: Cases of banks and insurance companies", Investytsiyi: praltyka ta dosvid, vol. 18, pp. 51—58.

19. Forinsurer (2022), "Usage-based insurance shows record adoption levels worldwide", available at: https://forinsurer.com/news/22/06/24/41422 (Accessed 20 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 28.03.26
Прорецензовано / Revised: 07.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

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

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

УДК 368.036

Г. М. Кулина,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7035-315X

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.186

ESG-ФАКТОРИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ СТРАХОВИКА: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

H. Kulyna,
PhD in Economics, Assistant Professor,
Assistant Professor of the Department of Financial technologies and banking business, West Ukrainian National University

ESG FACTORS IN ENSURING THE FINANCIAL RESILIENCE OF THE INSURER: EUROPEAN EXPERIENCE AND PROSPECTS FOR UKRAINE

У статті досліджено механізми впливу ESG-факторів на фінансову стійкість страхових компаній в умовах переходу до кліматично нейтральної економіки. Доведено, що нефінансові чинники нині відіграють важливу роль у зміцненні інституційної довіри та репутації страховика, удосконаленні системи його ризик-менеджменту. З'ясовано, що ESG-ризики є зовнішніми чинниками, які підсилюють традиційні фінансові ризики (кредитний, ринковий, операційний та страховий). Проаналізовано ESG-ризики та канали їхньої трансмісії у систему фінансової стійкості страховика. Аргументовано важливість врахування ESG-факторів у системі оцінки фінансової стійкості страхових організацій, що підтверджується методологіями провідних рейтингових агентств і численними емпіричними дослідженнями. Розглянуто ключові зміни у системі пруденційного нагляду за страховими компаніями, зумовлені схваленням Спільних настанов щодо стрес-тестування ESG-ризиків (Joint Guidelines JC 2025 78). Відповідно до зазначених настанов, запроваджується обов'язкове стрес-тестування ESG-ризиків на основі єдиних технічних засад. У роботі представлено порівняльну характеристику часових горизонтів стрес-тестування ESG-ризиків у трьох вимірах (коротко-, середньо- та довгостроковому), а також розкрито етапи його реалізації за підходом "знизу вгору".

Обгрунтовано, що в умовах євроінтеграції вітчизняним страховикам необхідно адаптуватися до європейських регуляторних норм, у т. ч. і настанови JC 2025 78. У цьому контексті запропоновано низку стратегічних заходів, до яких віднесено: впровадження процедур DNSH-верифікації інвестиційних об'єктів; адаптацію моделей стрес-тестування до багаторівневих часових горизонтів; перегляд стратегій управління капіталом; модернізацію процесу врегулювання збитків; інвестування у фінтех та управлінську дисципліну. У підсумку це дозволить страховикам трансформувати високий рівень інституційної довіри у стійку конкурентну перевагу, забезпечивши повноправну інтеграцію у нову архітектуру глобальних фінансових ринків.

The article explores the mechanisms of ESG factors impact on the financial stability of insurance companies during the transition to a climate-neutral economy. It is demonstrated that non-financial factors currently play a vital role in strengthening the institutional trust and reputation of an insurance company, as well as enhancing its risk management system. It is established that ESG risks act as external drivers that amplify traditional financial risks, specifically credit, market, operational, and insurance risks. The study analyzes ESG risks and their transmission channels into the financial stability framework of an insurer. The importance of integrating ESG factors into the financial stability assessment system of insurance organizations is argued, supported by the methodologies of leading credit rating agencies and extensive empirical research.

The article examines key changes in the prudential supervision system for insurance companies resulting from the adoption of the Joint Guidelines on ESG risk stress testing (Joint Guidelines JC 2025 78). In accordance with these guidelines, mandatory ESG risk stress testing is being introduced based on uniform technical

principles. The study provides a comparative analysis of the time horizons for ESG risk stress testing across three dimensions short-, medium-, and long-term and outlines the stages of its implementation using a bottom-up approach.

It is substantiated that, in the context of European integration, domestic insurers must adapt to European regulatory standards, including the JC 2025 78 guidelines. In this regard, a series of strategic measures are proposed, including: implementing DNSH (Do No Significant Harm) verification procedures for investment objects; adapting stress-testing models to multi-level time horizons; revising capital management strategies; modernizing the claims settlement process; and investing in FinTech and managerial discipline. Ultimately, this will enable insurers to transform high levels of institutional trust into a sustainable competitive advantage, ensuring full integration into the new architecture of global financial markets.

Ключові слові: ESG-фактори, страхова компанія, фінансова стійкість, пруденційний нагляд, стрес-тестування, платоспроможність, кліматично нейтральна економіка.

Key words: ESG factors, insurance company, financial resilience, prudential supervision, stress testing, solvency, climate-neutral economy.

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

Формування глобальної парадигми кліматично нейтральної економіки зумовлює об'єктивну необхідність перегляду концептуальних підходів до оцінки стійкості фінансових установ. Цей процес, що відбувається під впливом енергопереходу та імплементації принципів ESG, веде до переосмислення традиційних моделей їхнього пруденційного нагляду.

Пріоритетного значення такі трансформації набувають саме для страхового сектору, де інтеграція екологічних, соціальних та управлінських ризиків у систему стрес-тестування стає ключовою умовою збереження довгострокової фінансової стійкості страхових компаній. Взаємозв'язок між параметрами сталого розвитку та стабільністю страховика виявляється у перетворенні нефінансових чинників (кліматичних, соціальних, управлінських) у прямі економічні результати. Урахування зазначених ESG-факторів при прийнятті стратегічних рішень дозволяє не лише запобігти знеціненню активів, а й забезпечити прогнозованість грошових потоків. Це перетворює ESG-параметри з елемента корпоративної етики на обов'язковий пруденційний інструмент підтримки платоспроможності страховика відповідно до вимог Директиви Solvency II.

Підтвердженням такої зміни парадигми є позиція М. Житара, який зазначає, що вивчення ESG-трендів має на меті "виявити основні виклики та можливості, які виникають при їх впровадженні, а також запропонувати шляхи для більш ефективного інтегрування стійких практик у фінансові процеси" [1, с. 86]. Теза автора набуває особливого значення у світлі прийняття європейськими наглядовими органами Спільних настанов щодо стрес-тестування ESG (Joint Guidelines JC 2025 78) від 8 січня 2026 року [2]. Зазначений документ формує єдину технічну базу для національних регуляторів, впроваджуючи ESG-ризики в інструментарій наглядового стрес-тестування. Це дозволяє комплексно оцінювати стійкість фінансових інститутів ЄС в умовах наростання кліматичних загроз.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика сталого розвитку та трансформації фінансового сектору на засадах ESG перебуває у центрі уваги багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців та практиків. Теоретичні основи управління нефінансовими ризиками, управлінські аспекти впровадження принципів сталого розвитку, галузева специфіка застосування ESG-рейтингів, а також питання забезпечення фінансової надійності страхових компаній у контексті сучасних екологічних і соціальних викликів висвітлено у працях таких вчених, як: Б. Ак'їн-Аркох [4], В. Бігдаш [3], І. Біндеа [7], С. Брессан [9], О. Будякова [11], Х. Вільєгас [8], Л. Віттінг [7], Е. Ендрі [10], М. Житар [1], Л. Іщук [6], Д. Конченко [11], [8], І. Морено [8], Л. Перес-Калеро [8], В. Поліщук [6], П. Хіральдес-Пуїг [8], Ю. Чередніченко [3], М. Фірдаус [10] та інших. Разом з тим, стрімка динаміка оновлення європейського регуляторного поля, зокрема схвалення Спільних настанов (Joint Guidelines JC 2025 78) щодо стрес-тестування ESG-ризиків, зумовлює необхідність глибшого аналізу прикладних аспектів їх впровадження. Попри наявність грунтовних напрацювань, залишається недостатньо вивченим механізм прямого впливу нових наглядових та управлінських вимог на систему фінансової стійкості страховика. Потребує деталізації питання про те, як саме довгострокові екологічні сценарії мають корелюватися з пруденційними вимогами до капіталу в умовах перехідного періоду та специфічних викликів повоєнного відновлення України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обгрунтування ролі ESG-факторів у забезпеченні фінансової стійкості страховика на основі аналізу новітніх вимог і рекомендацій ЄС щодо пруденційного стрес-тестування, а також визначення стратегічних перспектив імплементації цих підходів для зміцнення платоспроможності страхових компаній в Україні за умов євроінтеграції.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасна парадигма управління фінансовою надійністю та стійкістю страховика виходить за межі суто

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

кількісних показників. Як зазначають Ю. В. Чередніченко та В. Д. Бігдаш, фінансова надійність сьогодні інтегрує в собі ознаки "інституційної довіри, технологічної адаптивності та інноваційної спроможності" [3, с. 213]. На думку вчених, особливу роль у цьому контексті відіграють репутаційна стабільність, прозорість звітності та рівень довіри клієнтів, що формують нефінансову основу стійкості — "брендову капіталізацію довіри", яка підсилює здатність компанії протистояти кризовим явищам [3, с. 214]. Спроможність страховика трансформувати ці нефінансові заходи у конкретний фінансовий результат стає ключовою конкурентною перевагою. У цьому контексті врахування ESG-факторів у бізнес-моделі не лише забезпечує довгострокову стійкість, а й виступає превентивним механізмом уникнення широкого спектру ризиків [1, с. 88]. Належне управління екологічними та соціальними питаннями підвищує акціонерну вартість компанії через краще передбачення регуляторних змін та вихід на нові ринки. На думку Б. Ак'їна-Аркоха, системне врахування зазначених чинників забезпечує низку конкурентних переваг, зокрема [4]:

1) зміцнення репутаційного капіталу та інституційної довіри з боку страхувальників, інвесторів, регуляторних органів і партнерів;

2) удосконалення оцінки та мінімізацію ризиків, пов'язаних із кліматом, соціальною напруженістю та комплаєнс-ризиками (ризиками недотримання нормативних вимог);

3) стимулювання продуктових інновацій та стратегічного масштабування діяльності для задоволення динамічних суспільних потреб у страховому захисті;

4) формування відповідальної корпоративної культури, що базується на принципах етичної поведінки, інклюзивності та сталого розвитку;

5) розширення бізнес-можливостей через залучення інвесторів і партнерів, які пріоритезують ESG-результативність страховика;

6) підвищення операційної ефективності та зміцнення загальної фінансової стійкості до зовнішніх викликів;

7) освоєння інклюзивних сегментів ринку та реалізацію стратегій соціально-економічного впливу.

Отже, імплементація ESG-параметрів забезпечує страховику комплексний ефект — від зміцнення інституційної довіри та репутації до вдосконалення системи ризик-менеджменту. Орієнтація на ці чинники стимулює розробку інноваційних продуктів, зокрема у сфері мікрострахування, що дозволяє компаніям охопити раніше незадоволений попит серед дрібних агровиробників та самозайнятих осіб у кліматично вразливих регіонах. Завдяки такому підходу соціальна відповідальність трансформується у стратегічний інструмент бізнес-зростання. Пропонуючи доступні рішення для нових сегментів, страховики не лише сприяють фінансовій інклюзії, а й забезпечують ефективну диверсифікацію власного портфеля.

Водночас реалізація такого стратегічного потенціалу потребує чіткої методології поєднання нефінансових ESG-факторів із традиційними фінансовими ризиками. Як підкреслюють європейські наглядові органи (ESAs), ESG-ризики не слід розглядати як окрему категорію ризиків. Адже вони виступають зовнішніми чинниками, що посилюють уже відомі, зокрема кредитний, ринковий, операційний та страховий ризики [5]. Для розуміння механізму впливу цих факторів на фінансову стійкість страховика доцільно виділити основні канали трансмісії екологічного (E) ризику, як найбільш зрілої компоненти з-поміж трьох складових ESG, через які нефінансові екологічні чинники трансформуються у конкретні фінансові втрати (рис. 1).

Рис. 1. Чинники екологічних ризиків та канали їхньої трансмісії у систему фінансової стійкості страховика

Джерело: сформовано на основі [2; 5; 6, с. 384].

На відміну від традиційного пруденційного аналізу, зосередженого на оцінці внутрішніх фінансових показників, запропонована на рис. 1 структурно-логічна модель акцентує увагу на ролі ESG-факторів як зовнішніх драйверів, здатних одночасно активувати кілька каналів трансмісії ризику. Такий підхід дозволяє врахувати кумулятивний ефект, оскільки в той час як через актив-канал реалізуються перехідні ризики, що призводить до раптового знецінення вуглецевоємних активів, фізичні ризики чинять одночасний дестабілізуючий вплив на показники платоспроможності через пасив-канал, зумовлюючи різке зростання обсягів страхових виплат. Саме ця взаємообумовленість розкриває механізм інтеграції екологічного ризику в загальну систему ризиків страховика. Це підтверджує посилення кореляції між інвестиційними втратами та динамікою страхових зобов'язань, що свідчить про їхню синергетичну дію на капітал компанії.

Окрім екологічної складової, не менш важливими для фінансової стійкості страховика є соціальні (S) та управлінські (G) ризики, які діють через ідентичні канали трансмісії. Зокрема, соціальні ризики (порушення прав працівників, конфлікти з місцевими громадами) активують пасив-канал через механізм "соціальної інфляції". Це зумовлює не лише зростання частоти страхових випадків, а й кумулятивне підвищення середнього розміру відшкодувань (через зміну судової практики та суспільних очікувань щодо обсягів соціального захисту та відповідальності бізнесу), особливо за лініями бізнесу зі страхування відповідальності. Водночас, через актив-канал соціальна напруженість у регіонах діяльності емітентів призводить до волатильності їхньої ринкової вартості та зниження кредитного рейтингу. Це погіршує якість активів, призначених для покриття технічних резервів, посилюючи ризики дефолту та створюючи пряму загрозу показникам платоспроможності страховика.

Управлінські ризики (недостатня прозорість, відсутність антикорупційного комплаєнсу, слабкий внутрішній контроль) мають найбільш прямий вплив на актив-канал. Корупційні скандали або маніпуляції зі звітністю емітентів провокують раптове знецінення інструментів інвестування, що призводить до скорочення власного капіталу страховика через ринкову переоцінку портфеля. В межах пасив-каналу низька якість корпоративного управління страхувальників (корпоративних клієнтів) суттєво підвищує ймовірність реалізації морального ризику, випадків шахрайства та помилок менеджменту. Це зумовлює зростання збитковості та вимагає від страховика формування додаткових технічних резервів для покриття підвищених зобов'язань. Як наслідок, створюється кумулятивний тиск на показник платоспроможності через необхідність утримання більшого обсягу регулятивного капіталу при одночасному погіршенні якості активів, що його покривають.

Відтак, на основі вищевикладеного можна відзначити, що екологічні, соціальні та управлінські чинники не є ізольованими, а виступають каталізаторами фінансових втрат, посилюючи кореляцію між якістю активів та обсягом страхових зобов'язань страховика.

Важливість врахування ESG-факторів у систему оцінки фінансової стійкості страхових організацій підтверджується методологіями провідних рейтингових агентств. Зокрема, у системі S&P Global Sustainable1 управлінській компоненті (G) відводиться найбільша питома вага — 44%, а соціальній (S) — 36%, що підкреслює їхній визначальний вплив на підсумкову оцінку фінансової стійкості страховика [7]. Більше того, емпіричні дослідження, проведені колективом іспанських вчених П. Хіральдес-Пуїг, І. Морено, Л. Перес-Калеро та Х. Г. Вільєгасом, вказують на пряму кореляцію між суперечками, пов'язаними із ESG (controversies), та ризиком неплатоспроможності (insolvency risk) [8]. Це доводить, що загрози, спричинені соціальними чи управлінськими прорахунками, здатні трансформуватися у реальні фінансові збитки, підриваючи інвестиційну привабливість та ринкову позицію страхової компанії в очах стейкхолдерів. Тому такі суперечки стають критичними детермінантами зростання ризику неплатоспроможності.

Окрім мінімізації ризиків неплатоспроможності, висока якість ESG-профілю сприяє оптимізації операційної діяльності. Як доводить С. Брессан, покращення показників за компонентами E, S та G зумовлює суттєве зниження витрат на андеррайтинг, операційних витрат, а також витрат на позики (обслуговування боргу) [9]. Це свідчить про те, що високий ESG-профіль страховика, зокрема його управлінська складова (G), безпосередньо корелює з його здатністю оптимізувати вартість залученого капіталу, підтримуючи вищий рівень рентабельності.

Вагомим доповненням до обгрунтування важливості врахування ESG-факторів у системі нагляду є результати наукових доробок М. Фірдауса та Е. Ендрі, які акцентують увагу на зниженні ймовірності фінансової скрути страховика [10, с. 520]. Автори встановили, що високий рівень відповідності ESG-стандартам дозволяє страховим компаніям ефективніше нівелювати ризики фінансової скрути (financial distress), які виникають через надмірне зростання страхових виплат та дефіцит ліквідності. Це підтверджує, що високий ESG-профіль докорінно змінює систему управління ризиками. Зі звичайного інструменту підтримки репутації він перетворюється на дієвий механізм фінансової стійкості. У такій моделі ESG-показники працюють як внутрішній запобіжник, підтримуючи стабільність бізнес-моделі навіть у періоди кліматичних шоків чи гострих соціальних змін, коли обсяги страхових виплат стрімко зростають.

Отже, врахування ESG-факторів у системі ризик-менеджменту перестає бути суто декларативною вимогою, перетворюючись на необхідний інструмент забезпечення платоспроможності та стратегічної життєздатності бізнес-моделі страховика в умовах довгострокових глобальних трансформацій.

Концептуальний підхід до аналізу каналів трансмісії ESG-ризиків отримав практичне втілення у сучасних стандартах пруденційного нагляду. Ключовими із них стали схвалені 8 січня 2026 року Спільні настанови щодо стрес-тестування ESG-ризиків (Joint Guidelines JC 2025 78). Впровадження цього документу Європейськими наглядовими органами (EBA, EIOPA та ESMA) стало важливим етапом удосконалення регулювання з часів Solvency II. Фактично відбувся перехід від декларативного визнання сталого розвитку до обов'язкового інтегрування ESG-параметрів у розрахунки капіталу платоспроможності, що є критично важливим для забезпечення фінансової стійкості стра-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Таблиця 1. Порівняльна характеристика часових горизонтів стрес-тестування ESG-ризиків

Характеристика	Коротко- та середньостроковий горизонт	Середньо- та довгостроковий горизонт
Основна мета	Оцінка достатності капіталу та ліквідності (платоспроможність)	Оцінка життєздатності бізнес-моделі та стратегічної стійкості
Часовий вимір	Від 3 до 5 років	10 років і більше
Припущення щодо балансу	Статичний баланс (експозиції залишаються незмінними)	Динамічний баланс (дозволяється моделювання стратегічних змін)
Фокус на даних	Раптові переоцінки активів, гострі фізичні ризики (стихійні лиха)	Поступові зміни політики, хронічні кліматичні зміни
Регуляторний зв'язок	Вимоги до капіталу (Pillar 2)	Стратегічне планування та плани переходу (transition plans)

Джерело: сформовано на основі [2; 5].

ховиків в умовах глобальної нестабільності. Відповідно до зазначених настанов запроваджуються єдині технічні засади (від стандартизованих кліматичних сценаріїв до багаторівневих часових горизонтів) для національних компетентних органів (NCAs), що дозволяє інтегрувати ESG-ризики до наглядових стрес-тестів. Визначальною особливістю нової методології є впровадження багаторівневого підходу, що базується на розмежуванні часових горизонтів оцінювання. На відміну від традиційних сценаріїв, які обмежуються коротким періодом (1—3 роки), нові вимоги передбачають моделювання стійкості у трьох вимірах — коротко-, середньо- та довгостроковому (табл. 1).

Зазначений підхід дозволяє ідентифікувати не лише миттєві шоки ліквідності (як-от різка переоцінка вуглецевоємних активів внаслідок регуляторних змін або раптове зростання страхових виплат через екстремальні кліматичні явища), а й приховану вразливість бізнес-моделі страховика до тривалих процесів енергопереходу та кумулятивних соціальних змін.

Застосування наведеної вище сегментації дозволяє страховику деталізувати канали трансмісії нефінансових ризиків (див. рис. 1) у часі. Зокрема, у короткостроковому періоді основна увага приділяється верифікації активів за принципом "не заподіяти значної шкоди" (Do No Significant Harm — DNSH), що дає змогу виявити "коричневі" позиції, вразливі до негайного знецінення внаслідок реалізації перехідних ризиків (актив-канал).

У довгостроковій перспективі акцент моделювання зміщується в бік кумулятивного впливу соціальних та кліматичних чинників на стан технічних резервів і динаміку страхових виплат (пасив-канал). Такий підхід забезпечує трансформацію ролі ESG-факторів від інструментів формального звітування до базису стратегічного управління фінансовою стійкістю страхової компанії в умовах глобальної невизначеності.

Практичне втілення цієї методології в діяльність страховика має відбуватися поетапно. На **рис. 2** представлено алгоритм реалізації стрес-тестування ESG-ризиків, що базується на підході "знизу вгору" (bottom-

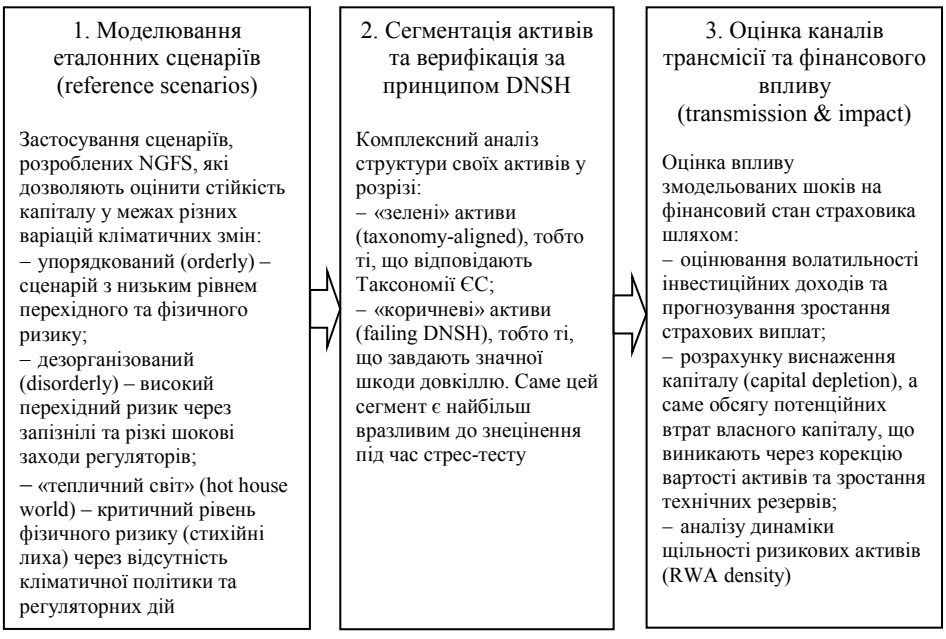


Рис. 2. Етапи реалізації стрес-тестування ESG-ризиків згідно з вимогами європейських наглядових органів (за підходом "знизу вгору")

Джерело: сформовано на основі [2; 5].

up) та відповідає новітнім настановам європейських наглядових органів.

Впровадження таких жорстких вимог до стрес-тестування ESG-ризиків у європейському просторі створює безпосередні виклики для українського страхового ринку в межах процесу євроінтеграції. Адаптація вітчизняних страховиків до рекомендацій JC 2025 78 вимагатиме не лише перегляду інвестиційних декларацій (актив-канал), а й глибокої модернізації систем андеррайтингу (пасив-канал).

Це зумовлює перехід від моделі компенсації наслідків до стратегії завчасного моделювання ризиків, де оцінка ESG-факторів стає невід'ємною частиною аналізу платоспроможності компанії. Використання зазначеного структурованого підходу забезпечує можливість не просто формально виконати вимоги регулятора, а реально ідентифікувати "слабкі місця" у балансі. Зокрема, ідентифікація активів, що порушують принцип DNSH, стає випереджаючим індикатором перехідних ризиків. Це дозволяє менеджменту заздалегідь реструктуризувати інвестиційний портфель, мінімізуючи частку "коричневих" активів, вразливих до різкого знецінення внаслідок посилення екологічних стандартів та зміни споживчих переваг.

Така превентивна адаптація інвестиційної стратегії не лише зміцнює запас платоспроможності, а й створює підгрунтя для покращення операційної ефективності. Обгрунтованість такого підходу підтверджується тезою О. Будякової та В. Конченко, які підкреслюють, що питання ESG стали критично важливими через їх відчутний вплив на загальну результативність діяльності та прибутковість інвестицій [11, с. 6].

Таким чином, запровадження жорстких вимог до стрес-тестування ESG-ризиків (зокрема згідно з настановами JC 2025 78) трансформує роль нефінансових показників. Вони перетворюються з елементів маркетингу на визначальні чинники фінансової стійкості страховика в умовах глобальної нестабільності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнення результатів дослідження дозволяє констатувати, що формування кліматично нейтральної економіки зумовлює докорінну зміну підходів до пруденційного нагляду за фінансовими установами. Встановлено, що ключову роль у цьому процесі відіграють ESG-фактори, які трансформувалися в обов'язковий параметр стрес-тестування фінансової стійкості страховика до екологічних, соціальних та управлінських ризиків. Доведено, що стрес-тестування ESG-ризиків згідно нових схвалених Спільних настанов європейськими наглядовими органами дозволяє оцінити здатність компанії зберігати платоспроможність під тиском одночасного впливу кліматичних шоків (актив-канал) та соціальної інфляції (пасив-канал). Представлена модель каналів трансмісії зазначених ризиків допомагає виявити приховані вразливості в балансі, зумовлені нефінансовими чинниками. У цьому контексті якісний ESG-профіль стає внутрішнім запобіжником, який захищає компанію від фінансової скрути завдяки завчасному моделюванню негативних сценаріїв на різних часових горизонтах.

Доведено, що критичною умовою життєздатності ESG-стратегії страховика є подолання розриву в даних та запобігання ризикам грінвошингу. Це вимагає від менеджменту переходу до управління на основі реальних цифрових індикаторів впливу, а не декларативних звітів.

Реалізація такого підходу вимагає від вітчизняних страховиків здійснення низки стратегічних заходів:

— впровадження процедур DNSH-верифікації інвестиційних об'єктів для запобігання ризикам "заблокованих" (stranded) активів;

— адаптації моделей стрес-тестування до багаторівневих часових горизонтів (коротко-, середньо— та довгострокових), що дозволить врахувати як миттєві кліматичні шоки, так і поступові соціальні трансформації;

— перегляду стратегій управління капіталом, де ESG-чинники виступають детермінантами кредитної якості та інвестиційної привабливості компанії;

— модернізації процесу врегулювання збитків, оскільки впровадження ESG-критеріїв перетворює виплату страхових відшкодувань на більш прозорий та підзвітний процес, орієнтований на інтереси всіх зацікавлених сторін. Проте це вимагає значних інвестицій в IT-системи та управлінської дисципліни для уникнення операційної неефективності.

Врахування ESG-факторів є не лише вимогою євроінтеграції, а й стратегічним інструментом залучення міжнародного капіталу для повоєнної відбудови України. Створення прозорого ESG-профілю дозволить вітчизняним страховикам зміцнити "капіталізацію довіри" та забезпечити високу конкурентоспроможність у новій архітектурі глобальної кліматично нейтральної економіки.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі полягають у дослідженні можливостей застосування фінансових технологій для динамічного скорингу ESG-ризиків та їхнього впливу на страхові тарифи. Окремої уваги потребує деталізація алгоритмів стрес-тестування з урахуванням специфіки воєнних та екологічних збитків у межах вимог Solvency II, а також розробка страхових продуктів, що відповідають принципам сталого відновлення України та стандартам DNSH.

Література:

1. Житар М. О. ESG тренди у фінансовій діяльності компаній: ключові напрямки та рекомендації. European scientific journal of Economic and Financial innovation. 2024. № 2 (14). С. 86—94. URL: https://journal.eae.-com.ua/index.php/journal/article/view/308/250

2. Final report on Joint Guidelines to ensure that consistency, long-term considerations and common standards for assessment methodologies are integrated into the stress testing of environmental, social and governance risks pursuant to Article 100(4) of Directive 2013/36/EU and Article 304c(3) of Directive 2009/138/EC. URL: https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/2026-01/60ba0389-2d7a-46b7-96e8-9072c481d8ce/EIOPA-BoS-25-602%20-%20ESAs%20Final%-20Report%20-%20Joint%20Guidelines%20on%-20ESG%20Stress%20Testing.pdf

3. Чередніченко Ю. В., Бігдаш В. Д. Механізми забезпечення фінансової надійності страхових компаній в Україні: виклики регуляторної конвергенції. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 2 (272). С. 211—216.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

4. Akyin-Arkoh B. Assessing the impact of ESG regulations on the insurance industry. URL: https://thebftonline.com/2026/01/27/assessing-the-impact-of-esg-regulations-on-the-insurance-industry/

5. Technical Framework for Supervisory Convergence: The ESAs Joint Guidelines on ESG Stress Testing. URL: https://generationimpact.global/news/esas-esg-stress-testing-guidelines/

6. Ishchuk L., Polishchuk V. Integration of international eco-financing mechanisms into the insurance management system in the context of ESG and sustainable development. Сталий розвиток економіки. 2025. № 3 (54). С. 381—388. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-58

7. Bindea I., Witting L. ESG ratings in the context of health insurance and health topics in the European market. URL: https://www.milliman.com/en/insight/esg-ratings-health-insurance-health-topics-european-market

8. Giraldez-Puig P., Moreno I., Perez-Calero L., Guerrero Villegas J. ESG controversies and insolvency risk: evidence from the insurance industry. Management Decision. 2025. Vol. 63. No. 2. P. 610—639. DOI: https://doi.org/10.1108/MD-10-2023-2002

9. Bressan S. Environmental, Social, and Governance and expenses of insurance companies. Journal of Finance and Investment Analysis. 2025. Vol. 14. No. 3. P. 1—17. DOI: https://doi.org/10.47260/jfia/1431

10. Firdaus M., Endri E. The Impact of Financial Factors on Financial Distress in Life Insurance Companies: The Moderating Role of ESG. International Journal of Economics and Financial Issues. 2025. 15 (6). P. 514-522. DOI: https://doi.org/10.32479/ijefi.21387

11. Будякова О. Ю., Конченко Д. Р. Сучасні тенденції визначення принципів ESG у корпоративному сталому розвитку. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: "Економіка і менеджмент". 2024. Вип. 60. С. 4—11. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-2675/2024-60-1

References:

1. Zhytar, M.O. (2024), "ESG trends in financial activities of companies: key directions and recommendations", European scientific journal of Economic and Financial innovation, vol. 2 (14), pp. 86—94, available at: https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/308/250 (Accessed 02 March 2026).

2. European Banking Authority (2026), "Final report on Joint Guidelines to ensure that consistency, long-term considerations and common standards for assessment methodologies are integrated into the stress testing of environmental, social and governance risks pursuant to Article 100 (4) of Directive 2013/36/EU and Article 304c(3) of Directive 2009/138/EC", available at: https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/2026-01/60ba0389-2d7a-46b7-96e8-9072c481d8ce/EIOPA-BoS-25-602%20-%20ESAs%20Final%20Report%20-%20Joint%20Guidelines%20on%20ESG%20Stress%20Testing.pdf (Accessed 02 March 2026).

3. Cherednichenko, Yu.V. and Bihdash, V.D. (2024), "Mechanisms of ensuring financial reliability of insurance companies in Ukraine: challing regulatory convergence", Aktualni problemy ekonomiky, vol. 2 (272), pp. 211—216.

4. Akyin-Arkoh, B. (2026), "Assessing the impact of ESG regulations on the insurance industry", available at: https://thebftonline.com/2026/01/27/assessing-the-impact-of-esg-regulations-on-the-insurance-industry/ (Accessed 04 March 2026).

5. Generation Impact Global (2026), "Technical Framework for Supervisory Convergence: The ESAs Joint Guidelines on ESG Stress Testing", available at: https://generationimpact.global/news/esas-esg-stress-testing-guidelines/ (Accessed 04 March 2026).

6. Ishchuk, L. and Polishchuk, V. (2025), "Integration of international eco-financing mechanisms into the insurance management system in the context of ESG and sustainable development", Stalyi rozvytok ekonomiky, vol. 3 (54), pp. 381—388.

7. Bindea, I. and Witting, L. (2023), "ESG ratings in the context of health insurance and health topics in the European market", available at: https://www.milliman.com/en/insight/esg-ratings-health-insurance-health-topics-european-market (Accessed 05 March 2026).

8. Giraldez-Puig, P. Moreno, I. Perez-Calero, L. and Guerrero Villegas, J. (2025), "ESG controversies and insolvency risk: evidence from the insurance industry", Management Decision, vol. 63, no. 2, pp. 610—639.

9. Bressan, S. (2025), "Environmental, Social, and Governance and expenses of insurance companies", Journal of Finance and Investment Analysis, vol. 14, no. 3, pp. 31—45.

10. Firdaus, M. and Endri, E. (2025), "The Impact of Financial Factors on Financial Distress in Life Insurance Companies: The Moderating Role of ESG", International Journal of Economics and Financial Issues, vol. 15, no. 6, pp. 514—522.

11. Budyakova, O.Y. and Konchenko, V.V. (2024), "Current trends in defining ESG principles in corporate sustainable development", Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriia: "Ekonomika i menedzhment", vol. 60, pp. 4—11.

Отримано редакцією журналу / Received: 13.03.26
Прорецензовано / Revised: 23.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

https://**nayka.com.ua**

Електронне фахове видання

Ефективна ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

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

e-mail: economy_2008@ukr.net
viber: +38 050 3820663

УДК 336.7:330.4

R. Semko,
PhD in Economics, Associate Professor, Department of Finance,
National University of "Kyiv-Mohyla Academy"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-3777-4064

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.193

WHEN EXCHANGE RATES DISAPPEAR FROM THE STREET: THE EFFECT OF THE FX BOARD BAN ON CASH MARKET DYNAMICS IN UKRAINE

Р. Б. Семко,
к. е. н., доцент,
доцент кафедри фінансів, Національний університет "Києво-Могилянська академія"

КОЛИ ВАЛЮТНІ КУРСИ ЗНИКАЮТЬ З ВУЛИЦЬ: ВПЛИВ ЗАБОРОНИ ВАЛЮТНИХ ТАБЛО НА ДИНАМІКУ ГОТІВКОВОГО ВАЛЮТНОГО РИНКУ В УКРАЇНІ

On July 29, 2022, the National Bank of Ukraine prohibited the public display of exchange rate boards. This study examines how this measure affected the dynamics of the cash foreign exchange market. The administrative restriction introduced during the wartime period can be interpreted as a market design intervention that reduces the salience and visibility of exchange rate information and potentially leads to changes in attention-driven demand. In particular, it can weaken salience bias, attention bias, herding behavior, and break the depreciation feedback loop that occurs when individuals observe an increasing exchange rate and rush to buy U.S. dollars further boosting the UAH/USD rate.

Using daily data for 2022 on central bank interventions in the FX market, global indicators (the VIX volatility index and Brent oil prices) as well as an attention indicator such as Google trends searches for "exchange rate", we estimate the effect of the ban on the exchange rate return. The model employed is an exponential GARCH framework that consists of mean and variance equations allowing for volatility clustering and asymmetric reactions to external shocks. To address the problem of data irregularities and outliers, several pulse dummy variables are introduced. The effect of the board ban is split into two parts: the effect on the day of the Resolution adoption and the effect on the subsequent three business days.

The findings indicate a positive correlation between the board ban and exchange rate return on July 29, which can be explained by the fact that the Resolution was published after the trading day closed so that changes largely did not take effect that day. Nevertheless, subsequent estimates for August 1-3 show that the ban resulted in an average daily appreciation of 1.8%, which accumulated over this four-day period to a total return of -3.7%. These results suggest that behavioral, attention-driven policy measures such as the FX board ban may have a real impact on fundamental variables and be an effective tool for monetary policy regulations.

Among other variables, a statistically significant effect on exchange rate return is documented for its lagged values and for the VIX volatility index. Net interventions and the Google trends indicator were either insignificant or only marginally significant in one of the specifications. Finally, exchange rate volatility appears to be highly persistent, reacting to shocks through the magnitude effect but asymmetry is not confirmed. The heavy tails of the underlying Student-t distribution signal the presence of extremely large shocks, which is expected under wartime conditions.

У статті проводиться аналіз впливу заборони на публічне розміщення інформації про обмінний курс, запровадженої Національним банком України 29 липня 2022 року, на динаміку готівкового роздрібного обмінного курсу. Цей адміністративний захід під час воєнного часу можна інтерпретувати як втручання в роботу валютного ринку, що зменшує значущість та видимість інформації про обмінний курс і потенційно призводить до змін у попиті, зумовленому увагою. Зокрема, це може зменшити поведінкові упереджен-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ня, пов'язані зі значущістю та увагою, стадну поведінку та розірвати петлю девальваційного зворотного зв'язку, яка виникає, коли фізичні особи спостерігають зростання обмінного курсу та поспішають купувати долари США, що ще більше знижує курс гривні.

Використовуючи щоденні дані за 2022 рік про інтервенції центрального банку на валютному ринку, глобальні показники (індекс волатильності VIX та ціни на нафту Brent), а також такий індикатор уваги, як пошукові запити "обмінний курс" у Гугл трендах, ми оцінюємо вплив заборони на дохідність обмінного курсу. Використана економетрична модель є експоненціальною моделлю GARCH, яка складається з рівнянь середнього значення та дисперсії, що дозволяють врахувати кластеризацію волатильності та асиметричні реакції на зовнішні шоки. Для вирішення проблеми з даними, зокрема наявності викидів, введено декілька імпульсних фіктивних змінних. Вплив заборони табло розділяється на дві частини: ефект у день прийняття Постанови та ефект протягом наступних трьох робочих днів.

Результати дослідження вказують на позитивну кореляцію між забороною валютних табло та дохідністю обмінного курсу 29 липня, що можна пояснити тим, що Постанова була опублікована після закриття торгового дня, тому зміни здебільшого ще не набули чинності. Тим не менш, наступні оцінки за 1—3 серпня показують, що заборона призвела до середньодобової ревальвації на 1,8%, яка акумулювалася за цей чотириденний період у загальну дохідність 3,7%. Ці результати свідчать про те, що поведінкові, орієнтовані на увагу політичні заходи, такі як заборона валютних табло, можуть мати реальний вплив на фундаментальні змінні та бути ефективним інструментом регулювання монетарної політики.

Серед інших змінних, статистично значущий вплив на дохідність обмінного курсу задокументовано для його лагових значень та для індексу волатильності VIX. Чисті інтервенції та індикатор Гугл трендів були або незначущими, або лише слабо значущими в одній зі специфікацій. Насамкінець, волатильність обмінного курсу виявилася дуже стійкою, реагуючи на шоки через ефект величини, але без підтвердженої асиметрії. Товсті хвости базового t розподілу Стьюдента сигналізують про наявність надзвичайно великих шоків, що є очікуваним у воєнних умовах.

Key words: exchange rate, board ban, central banking, regulatory intervention, attention shocks, EGARCH model; volatility clustering.

Ключові слова: обмінний курс, заборона табло, центральний банк, регуляторне втручання, інформаційні шоки, модель EGARCH, кластеризація волатильності.

PROBLEM STATEMENT

The ban on publicly displayed exchange rate boards can be interpreted not only as an administrative measure but also as an important element of the behavioral mechanism through which financial agents form their expectations. In traditional finance, financial market players are assumed to process information rationally, maximize their individual utility, and are risk-averse. However, behavioral finance suggests that, especially in turbulent times, people may behave irrationally, be loss-averse, rely on simple rules (heuristics), and exhibit different forms of biases and herding behavior. A similar situation happened with Russia's full-scale aggression, which had a devastating impact on all aspects of Ukrainian social and economic life, including a radical change in the functioning of financial markets.

The National Bank of Ukraine (NBU) has been building institutional mechanisms for full-fledged inflation targeting since 2015. It shifted from a "fixed exchange rate" anchor to a "price stability" anchor. However, as the Russian Federation built up military capacity near Ukrainian borders in late 2021 and early 2022, the NBU had to intervene more actively to stabilize the foreign exchange market. On February 24, 2022, immediate measures were implemented to mitigate potential panic caused by the invasion: the exchange rate was fixed, cash foreign currency could be sold by the public, while purchases were temporarily forbidden. These restrictions were gradually relaxed over the next few months; however, the depreciation pressure on hryvnia periodically re-emerged. Such a situation occurred at the end of July of 2022 when the local currency depreciated by 0.7—2.7% per day for 6 consecutive days. In order to stop or even reverse this trend, the central bank adopted on July 29 Resolution No. 165 of the Board of the NBU that regulated two things for non-banking cash currency exchange offices. First, it became prohibited to display exchange rates on boards inside and outside buildings, except at cashier desks in the form of printed notices. Second, it became mandatory to record video of all transaction operations, including the issuance of receipts from cash registers. Even though two key requirements were introduced, the former became effective from the date of Resolution publication, while for the latter currency exchange offices were given 5 calendar days to organize video recording [1]. Therefore, we assume that the initial impact of the Resolution was primarily transmitted through the ban on exchange rate boards, although we admit that expectations related to video recording requirements may still have played a role. From a psychological perspective, the board ban also had a strong societal impact, including the generation of numerous memes.

Similar exchange rate board prohibitions are relatively rare in the world. One example is the ban introduced in the Russian Federation in 2019. Formally, the Bank of Russia justified the restriction as a consumer-protection measure aimed at suppressing illegal street exchange points. In practice, it also fit into a broader pattern of tightening administrative control in a state that had already been waging aggression against Ukraine since 2014.

Behavioral finance suggests that such outdoor electronic boards may amplify individuals' cognitive and emotional biases, including salience bias, availability bias, and herding behavior, which can intensify the demand for foreign currency and lead to a continuous depreciation loop. In response to this challenge, the NBU introduced the FX board ban; however, it is not clear what its impact was, whether this behavioral feedback mechanism was weakened or whether individuals simply shifted to other sources of information. Understanding this relationship constitutes an important empirical question for both monetary policy and behavioral finance.

LITERATURE REVIEW

There are multiple articles that analyzed different types of interventions on the foreign exchange market. We mostly focus on research that is based on advanced methodological approaches (e.g., from the GARCH family) and that considers both macro and micro events as well as traditional and behavioral channels.

One of the first papers that studied the impact of events on daily exchange rate volatility is Dominguez (1998). The interventions of the U.S., German, and Japanese central banks had a statistically significant impact on the volatility irrespective of whether they were expected or not. However, the more ambiguous the central bank action was, the more volatility increased. The author employed GARCH (1, 1) model with event dummies present both in the mean and volatility equations [2]. Alternative methodological approaches may include a non-parametric sign test for changes in the exchange rate mean and matched-sample tests that capture the impact of central bank interventions on the foreign exchange market (Fatum and Hutchison, 2006). Focusing on the JPY/USD exchange rate, the Bank of Japan (BoJ) and the Federal Reserve (Fed) conducted buy or sell operations that created event windows lasting multiple days leading to successful or unsuccessful interventions. The authors classify an intervention as successful when exchange rate changes coincide with the central bank intention (e.g., BoJ purchase of yen increases its value), or when it helps to smooth fluctuations, or support/reverse the trend. The results show that interventions systematically affect the exchange rate in the short term regardless of whether they are announced, rumored, or secret [3].

In terms of high-frequency data, Andersen et al. (2003) modeled 5-minute spot exchange rates by testing the effect of more granular macroeconomic announcements on return and volatility. Namely, the surprise variables (defined as the difference between standardized actual and expected indicators) had an asymmetric effect on the dependent variables. Interestingly, negative news caused more pronounced shifts in the exchange rate than positive news [4]. At a high level, it was explained by the observation that in "good times", when markets are growing, negative news leads to a much larger reaction (Conrad et al., 2002) [5]. Two hypotheses underpin this fact: one is based on behavioral finance concepts and the other is based on the rational-expectations framework of traditional finance. The former assumes that firm earnings follow a random-walk process (Barberis et al., 1998) [6]. In contrast, investors believe that either a mean-reversion or a trending mechanism is present. Conservatism bias drives a mean-reversion regime when reaction to the news is smaller than necessary since the quote will likely return to the previous value. Representativeness bias supports a trending regime when several consecutive positive changes in the market are used as a prediction of future increases. Investors may update their beliefs thinking that earnings are generated by one regime or the other through a Markov chain process; however, regime switches are infrequent. Such a framework allows to model both over— and underreaction of the market to the news. In particular, consistent positive earnings create a biased positive forecast which, when confronted with the negative news, leads to a large negative surprise and a strong market reaction. One of the drawbacks of this explanation is the fact that it is grounded in stock market analysis rather than exchange rate dynamics. An explanation stemming from traditional finance is more focused on the market as a whole rather than individual investors (Veronesi, 1999) [7]. The economy is characterized by one of two states: recession or expansion. Negative news that arrives in a high state lowers asset prices according to the present-value model. In addition, financial market players are now in greater uncertainty when trying to determine current state and, being risk-averse, require a higher risk-premium, which generates more pressure on asset prices. Consequently, there is a much larger effect of negative news than predicted by present-value models. Besides proving an asymmetric reaction of exchange rate return to macroeconomic fundamental changes, Andersen et al. (2003), using the Flexible Fourier Form method, also modeled 5-minute residual volatility that depends on corresponding daily volatility, macro surprises, and calendar events that are split into daily fluctuations captured with the Fourier component (trigonometric terms) and trading session dummies [4].

One of the first works dedicated to Ukraine that tested the impact of NBU foreign exchange interventions on the exchange rate return and volatility was Kereya (2002). Using GARCH model, the author found that NBU interventions have the opposite effect on the return due to endogeneity bias when regulatory actions were undertaken when the exchange rate was already moving in an undesirable direction. For example, U.S. dollars purchases lead to hryvnia appreciation rather than depreciation. Nevertheless, NBU interventions were effective in terms of decreasing volatility in the market [8].

Abovementioned sources examine the impact of fundamental macroeconomic events on the exchange rate level and volatility. In addition, we can consider behavioral events that can be classified into sentiment-, mood-, and attention-based categories.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

More recent investigations largely analyze the impact of different non-structural information blocks such as communication transparency, sentiment, message complexity, and others. The reason for the surge in this research is the progress in natural language processing and machine learning. Anufriieva and Shapoval (2019) classified NBU verbal interventions into different categories and stated that they influenced the trend and volatility of the exchange rate [9]. Yukhymenko and Sorochan (2023) found a strong negative correlation between the number of popular publications on NBU website and exchange rate volatility. This effect was even more pronounced if the news was related to monetary policy [10]. Ivanytskyi (2022) used an asymmetric exponential EGARCH model to study the impact of NBU news and tweets sentiment as well as their topics on the exchange rate. It was found that their impact is insignificant in general, except the news about international reserves decreased volatility [11].

The source of positive mood can be rather exotic. For example, Demir et al. (2014) confirmed for the Turkish lira that positive mood from a national football team win directly affects the strength of the national currency. This effect is persistent across different specifications of models with GARCH variance. In terms of attention-based models, many articles are dedicated to the analysis of Google trends on the key macroeconomic variables [12]. Cortez (2025) showed for emerging market currencies (Mexican, Brazilian, Chilean, and Colombian) that forecast accuracy based on a k nearest-neighbor model is higher when Google search data is added to fundamental variables. Predictive power is stronger during turbulent times rather than in stable conditions [13].

Prohibition of outdoor exchange rate displays is closely related to an attention-salience intervention. It is a market microstructure change rather than macroeconomic fundamental variable. To the best of our knowledge, there are no scientific papers that have analyzed the impact of FX board bans on exchange rate level and volatility. This gap in literature is addressed by the present study.

OBJECTIVE OF THE PAPER

The goal of the paper is to assess the effect of the FX board ban event on exchange rate returns. Specifically, two hypotheses will be tested:

H1: The FX board ban has a statistically significant effect on the exchange rate return on the day of the Resolution.

H2: The FX board ban has a statistically significant effect on the exchange rate return during three subsequent business days after the event.

DATA DESCRIPTION

The main data source for the U.S. and international indicators is the Federal Reserve Bank of St. Louis data aggregator (fred.stlouisfed.org). The following daily indicators were downloaded: crude oil prices for Brent (Europe — ticker DCOILBRENTEU) provided by the U.S. Energy Information Administration, CBOE Volatility Index VIX (VIXCLS: Chicago Board Options Exchange), and the U.S. dollar to euro spot exchange rate (DEXUSEU) provided by the Board of Governors of the Federal Reserve System. Ukrainian data was obtained from the NBU website (bank.gov.ua/en) and includes FX purchase and sale transactions at the interbank market, average weighted U.S. dollar rates in the cash foreign exchange market of Ukraine calculated based on reporting data from commercial banks and non-bank financial institutions, and NBU interventions in the FX market. We also extracted from the Google trends website (trends.google.com/trends) the index showing search interest in "exchange rate" (a literal translation of the original Ukrainian phrase "курс валют"). The volume of NBU interventions is reported in intervals covering several days. We transformed it into daily data by spreading the values proportionally according to the traded FX volume at the interbank market. Google provides daily historical data only for periods not longer than 90 days; otherwise, data points are automatically aggregated into weeks or months. Regardless of the data granularity and the length of the interval, output is always represented in relative terms ranging from 0 (no search interest) to 100 (the highest level of search interest), with 50 representing half of the peak popularity. The data was extracted in 90-day intervals with overlapping 30-day windows used for recalibration between adjacent periods. The final results were standardized to a 0 100 scale and were used for model estimation.

When analyzing the dynamics of exchange rate daily returns in Figure 1, significant regime shifts can be

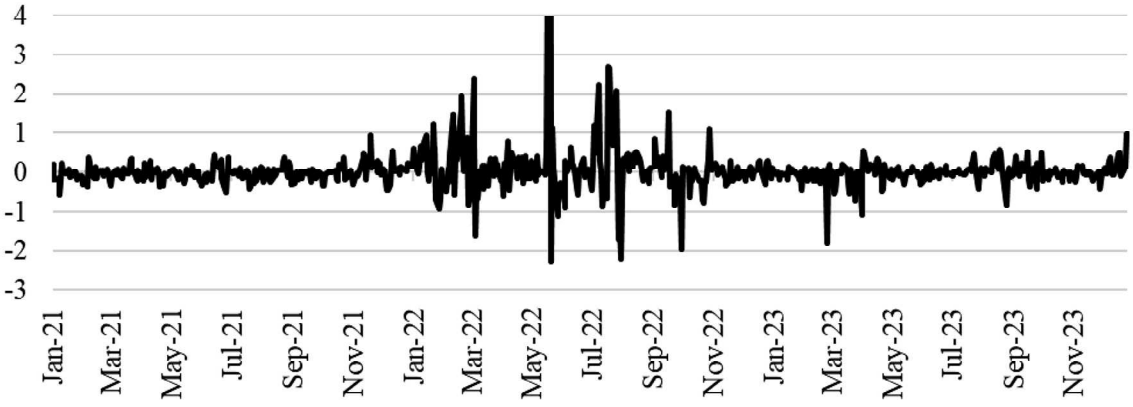


Figure 1. UAH/USD exchange rate daily return, %

Source: calculated by the author.

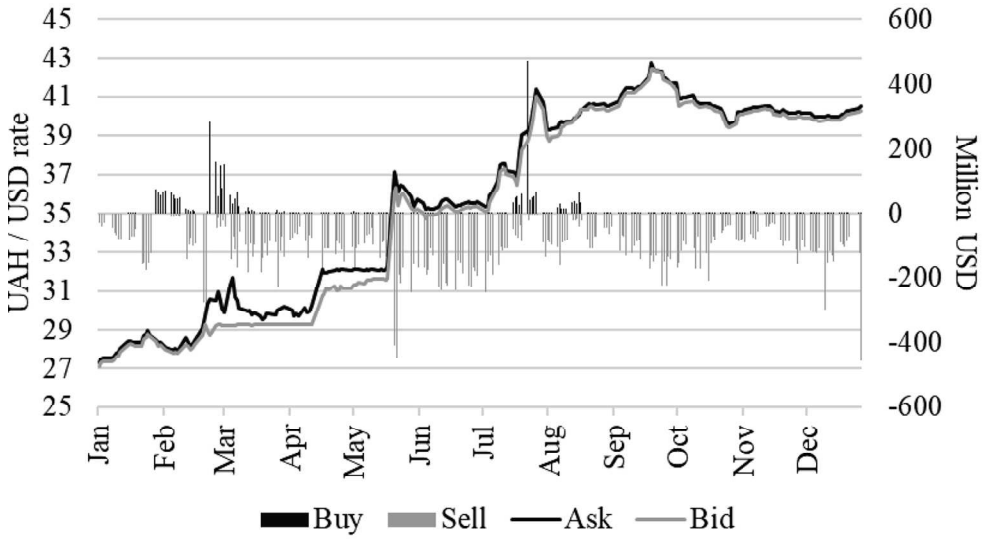


Figure 2. Bid-ask exchange rate (left axis) and NBU interventions (right axis) in 2022

Source: calculated by the author.

observed. The year 2021 was relatively stable, extremely large shocks were observed in 2022, then the situation calmed down to a large extent in 2023. We focus only on 2022 since the goal of the paper is to test the effect on the FX board ban that occurred on July 29, 2022, rather than to model regime changes.

Note: the datapoint for 23.05.2022 has a value of 13.52%, which lies outside the vertical axis range.

Exchange rate increased from 27.2 to 40.4 during 2022 (Figure 2). There were small fluctuations in the bid rate during March-April and in the ask rate during May. The former became unpegged on April 14 when NBU allowed commercial banks to sell cash foreign currency to the public. The latter was pegged to the official exchange rate, allowing the ask rate to deviate by no more than 10%. This restriction was removed on May 20. During the entire year of 2022, the NBU actively participated in the FX market buying 3.3 billion USD and selling 25.9 billion USD to support the local currency under large wartime shocks.

Exchange rate was affected by multiple war-related, regulatory policy, and international financing shocks. Table 1 contains major events dummies with their

Table 1. Key shocks in 2022 impacting the exchange rate

Effective date	ER_{t-1}	ER_t	ER_{t+1}	Shock type	Description
24.01	-0.09	0.06	1.25	War	U.S. put forces on high alert amid fears of Russian invasion. U.S. began to evacuate family members of the embassy in Kyiv the previous day (on Sunday).
24.02	1.96	0.60	0.01	FX policy / war	Start of the full-scale Russia's invasion. The NBU fixed the exchange rate and introduced strict regulations in the FX market.
01.03	0.65	0.88	-0.84	FX policy	The NBU lifted some restrictions on FX transactions; for example, capped withdrawals from cash accounts were allowed.
10.03	-1.59	-0.27	-0.66	Financing	The IMF approved 1.4 billion USD under the emergency Rapid Financing Instrument.
23.05	0.57	13.52	-0.17	FX policy	The NBU allowed authorized institutions to sell cash FX at rates deviating by more than 10% from the official exchange rate.
21.07	-0.66	2.70	2.65	FX policy	The NBU devalued the official U.S. dollar exchange rate by 25%.
29.07	0.98	2.11	-1.69	FX policy	The NBU banned exchange rate boards and made it mandatory to record exchange rate operations using video cameras.
10.10	0.04	0.16	0.11	War	The Russian Federation launched the first massive missile and drone attack on civilian infrastructure – the electricity grid.

Source: compiled by the author.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Table 2. Summary statistics

Statistics	Bid	Ask	Midpoint	Brent, USD	VIX	Google trends	Buy, million USD	Sell, million USD
Average	35.3	35.7	35.5	101.1	25.7	35.7	13.9	107.7
St. Dev	5.1	4.9	5.0	13.3	4.2	13.2	41.7	70.5
Min	27.1	27.3	27.2	76.0	16.9	15.7	0.0	0.0
25th percentile	29.3	30.2	29.7	91.1	22.3	27.2	1.2	67.9
50th percentile	35.8	36.3	36.0	99.1	25.6	32.5	1.8	96.2
75th percentile	40.1	40.3	40.2	112.0	29.0	41.2	5.2	141.4
Max	42.5	42.8	42.6	133.2	36.5	100.0	472.6	454.7

Source: calculated by the author.

effective date. Event-day "one-hot" pulse dummies are constructed, with the board ban equal to 1 on Friday, 29.07. Exchange rate returns are reported for the dummy date, as well as for the day before and the day after the event.

From the summary statistics in Table 2, we can see that other fundamental variables such as Brent oil prices were on average 101.1 USD, the volatility index VIX fluctuated between 16.9 and 36.5, and the adjusted Google trends index varied from 15.7 to 100.0. The large difference between the average and median (50th percentile) values for buying transactions was caused by huge trading events such as the one on July 25, when 0.47 billion USD was bought.

METHODOLOGY

To model exchange rate dynamics, we assume that it depends on key fundamental factors, attention-based events including the exchange rate board ban, and selected dummy variables describing the largest shocks and accommodating the problem of outliers. Typical fundamental factors are Brent oil prices impacting mostly the value of the U.S. dollar, market volatility (VIX index), and net sales of foreign currency by the NBU. Since the U.S. market closes 7 hours (New York) later than the Ukrainian market, we use lagged variables to avoid look-ahead bias. Attention-based events are the number of Google searches for "exchange rate" and the board ban dummies.

Exchange rate is calculated as the midpoint between bid and ask quotes. Next, returns are defined as log-differences for price-like series. Index-like data is modelled in first differences.

The FX market is characterized by volatility clustering and persistence (long-term memory). In order to properly model these features, auto-regressive conditional heteroskedasticity (ARCH) and generalized ARCH components are used in the volatility equation of the regression model. Moreover, there can be asymmetric exchange rate reactions to negative and positive news, especially during the wartime period, when negative events can have a tremendous effect on FX dynamics. This effect is captured using the exponential GARCH (EGARCH) model (Nelson, 1991) [14]. In particular, the mean return and variance equations are defined under EGARCH (1, 1) as follows:

$$r_t = \theta_0 + \theta_1 r_{t-1} + \theta_2 NI_t + \theta_3 \Delta VIX_{t-1} + \theta_4 B_{t-1} + \\ + \theta_5 \Delta \ln(GT_t) + \theta_6 D_t^B + \theta_7 D_t^{BP} + \theta_8 D_t^C + \varepsilon_t \quad (1),$$

$$\ln \sigma_t^2 = \omega + \beta \ln \sigma_{t-1}^2 + \alpha |z_{t-1}| + \gamma z_{t-1} \quad (2),$$

where r_t is the exchange rate return, θ_i denotes the parameter *i* from the mean equation, NI_t represents net NBU interventions, ΔVIX_{t-1} is the lagged change in the VIX volatility index, B_{t-1} is the lagged return of Brent oil prices, $\Delta \ln(GT_t)$ is the change in logarithm of the Google trends index. D_t^B is the board ban dummy taking the value 1 on July 29. We also added a short-term window dummy D_t^{BP} that equals 1 during three consecutive days Monday-Wednesday (01.08-03.08). It captures the delayed reaction of the market. In terms of other dummies from Table 1, we included the dummy for May 23 D_t^C to model the largest jump in the daily exchange rate of 13.52% and to address the outlier problem. Exchange rate changes for other dummies are much smaller, and they were not included in the model since they create strong collinearity problems and degenerate calculation of standard errors when estimating the model.

Residuals are defined as $\varepsilon_t = \sigma_t z_t$, where z_t follows Student-t distribution $z_t \sim t(\nu)$ with ν degrees of freedom, σ_t^2 is the conditional GARCH variance, and ω, α, and γ are parameters from the variance equation. Coefficient β measures the persistence of variance with $\beta < 1$ guaranteeing convergence. Parameter α captures magnitude effect when $|z_{t-1}|$ increases volatility. Parameter γ models asymmetry (shock sign effect). For example, if it is negative $\gamma < 0$ and the shock is also negative $z_{t-1} < 0$, volatility increases more than when the shock is positive $z_{t-1} > 0$.

Student-t distribution is used because it has heavier tails than the Normal distribution and better describes financial data subject to extreme positive or negative shocks. Coefficient covariance is computed using two methods for robustness check: the ordinary method with the observed Hessian and the Huber-White (HW) covariance method using quasi-maximum likelihood (QML) sandwich estimator with the observed Hessian to address potential misspecification of the underlying distribution.

Other variables such as changes in the U.S. Fed and NBU policy rates, the S&P 500 stock market index, and the day of the week dummies did not improve the model and were therefore omitted.

Table 3. Model adequacy tests

Test Name	Null Hypothesis	Statistics	p-values
ARCH LM Heteroskedasticity Test	Homoskedasticity	F-statistic	0.680
Normality Test	Residuals are Normally distributed	Jarque-Bera	0.000
Engle-Ng Sign-Bias Test	No remaining sign-asymmetry in standardized residuals	Sign-Bias	0.212

Source: calculated by the author.

RESULTS ANALYSIS AND DISCUSSION

Model adequacy tests are presented in Table 3. The resulting residuals are homoskedastic, not Normally distributed, which is expected because they are modelled using Student-t distribution, and exhibit no remaining sign asymmetry. Based on the correlograms, residual autocorrelation is absent both in the mean and variance equations.

As expected, estimated coefficients in the case of HW and ordinary standard errors are the same but the corresponding significance levels are different (Table 4). The ban on July 29 is associated with a 1.546% depreciation of the hryvnia, and this result is statistically significant across both specifications. This type of relationship can be explained by the late publication of the Resolution on the NBU website at 18:41 local time, which is after the trading day closed, and exchange rate boards were not effectively removed on that day. Notwithstanding this fact, during the next three days the average daily appreciation constituted 1.766%. Actual cumulative appreciation over the tested board ban period was 2.97%, while the effect attributed to board ban dummies equals 3.74%. Since the exchange rate was increasing during 2022, the respective lagged coefficient is positive and significant and is equal to 0.181. NBU net interventions are marginally significant only in the ordinary specification. Positive sign may indicate the presence of endogeneity, when interventions are made when depreciation has already started to satisfy increasing market demand for the U.S. dollar. Similar results were reported by Kereya (2002) [8]. The increase in the volatility index leads to hryvnia depreciation since in such situation the U.S. dollar may be treated as a safe haven and investors increase their demand for this currency. Brent oil prices appeared insignificant. Finally, an increase in Google searches for "exchange rate" has a significant impact only in ordinary specification. For example, if the trend index doubles, for instance from 20 to 40, the daily exchange rate will move approximately by 0.41%.

Table 4. Regression results

Coefficient	HW	Ordinary
Mean equation		
Intercept	0.129	0.129**
r_{t-1}	0.181**	0.181***
NI_t	0.002	0.002*
ΔVIX_{t-1}	0.0003**	0.0003**
B_{t-1}	0.005	0.005
$\Delta \ln(GT)_t$	0.596	0.596**
D^B_t	1.546***	1.546***
D^{BP}_t	-1.766***	-1.766***
D^C_t	13.299***	13.299***
Variance equation		
Intercept	-0.628***	-0.628***
α	0.751***	0.751***
γ	-0.064	-0.064
β	0.850***	0.850***
Degrees of Freedom	2.834***	2.834***

Source: estimated by the author

Note: *** denotes significant coefficients at 99% confidence level, ** — at 95%, and * — at 90% confidence level.

The variance magnitude effect of 0.751 indicates that yesterday's shock has a significant impact on today's variance. The variance persistence coefficient is 0.85 which is relatively high indicating that volatility propagates into the future. The log-variance deviation from its long-term value vanishes by half within approximately 4—5 days. Given that it is less than 1, variance will eventually converge to its long-term value if no further disturbances occur. The data does not provide strong evidence of asymmetric volatility since the respective coefficient is not statistically significant. The new impact curve shown in Figure 3 has a

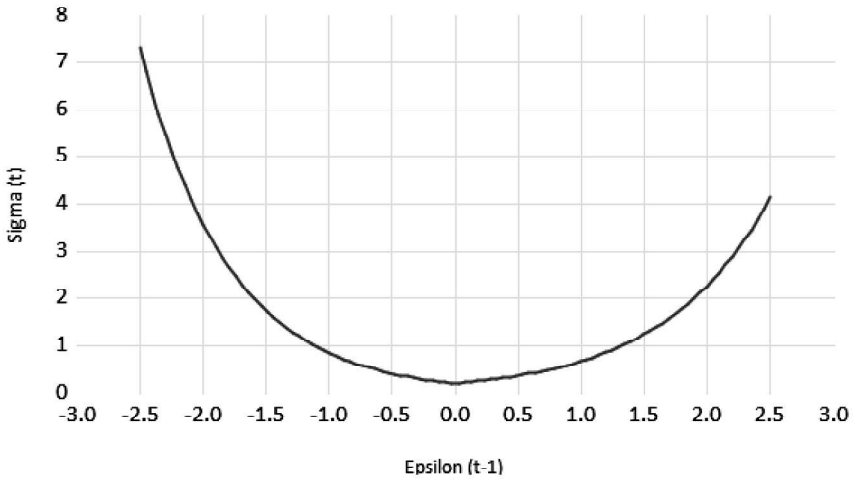


Figure 3. News impact curve

Source: built by the author.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

U-shape indicating that the larger absolute value of the shock , the larger the variance in the next period. There is weak asymmetry with negative (appreciation) shocks increasing the variance more strongly; however, as already stated, this effect is not statistically significant.

Finally, the estimated degrees of freedom of the Student-t distribution of the error term equal 2.834. Values in the [2;4] interval strongly indicate the presence of extremely heavy tails compared to the Normal distribution. This can be explained by the large shocks observed during the wartime period in 2022.

CONCLUSIONS

In this paper, we tested the effect of the FX board ban event on the UAH/USD exchange rate. This event occurred on July 29, 2022 and was imposed by the NBU through an official Resolution to tackle potential volatility and rapid depreciation of the local currency. EGARCH (1, 1) model with exogenous variables was used to measure the effect. First, it was found that the board ban effect was positively correlated with depreciation on the day of implementation (likely due to the publication of the Resolution after the trading day had closed). Notwithstanding this fact, during the next three business days (August 1-3), the effect was negative and persistent, which helped central bank to reduce exchange rate level by 2.97%. The net board ban effect is even larger by absolute value and equals -3.74%. Second, NBU interventions, Brent crude oil prices, and Google search trends for "exchange rate" appeared to be insignificant or marginally significant. On the contrary, past exchange rate return and volatility index increases lead to further depreciation. Third, there are important war-related, policy, and financial events that may affect the exchange rate, and the key outlier was captured using an additional dummy variable. Finally, variance equation indicates strong variance persistence, with shocks from the previous period having a large in magnitude effect on the current volatility. Asymmetric effects were not significant, while abnormally high shocks are captured by the heavy tails of the Student-t distribution of the error term.

From this research, we can see that behavioral aspects of financial markets can have a tangible impact on real variables, in a similar way as fundamental macroeconomic factors. Such attention-based events as the board ban appear to be an effective regulatory tool in the FX market for the NBU. However, there is still room for improvement. In future research, it would be useful to analyze events that are better isolated in time to have pure effect of such interventions, and to consider similar behavioral regulatory measures to better understand their impact on real economic variables.

Література:

1. Про особливості регулювання та нагляду за здійсненням діяльності з торгівлі валютними цінностями в готівковій формі в період дії воєнного стану та внесення змін до постанови Правління Національного банку України від 06 березня 2022 року № 39: постанова Правління Національного банку України від 29.07.2022 № 165. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_29072022_165 (дата звернення: 25.02.2026).

2. Dominguez K. Central bank intervention and exchange rate volatility. Journal of International Money and Finance. 1998. Vol. 17, № 1. P. 161—190. DOI: https://doi.org/10.1016/S0261-5606(97)98055-4.

3. Fatum R., Hutchison M. Effectiveness of official daily foreign exchange market intervention operations in Japan. Journal of International Money and Finance. 2006. Vol. 25, № 2. P. 199—219. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2005.11.007.

4. Andersen T., Bollerslev T., Diebold F., Vega C. Micro Effects of Macro Announcements: Real-Time Price Discovery in Foreign Exchange. American Economic Review. 2003. Vol. 93, № 1. P. 38—62. DOI: https://doi.org/10.1257/000282803321455151.

5. Conrad J., Cornell B., Landsman W. When Is Bad News Really Bad News? The Journal of Finance. 2002. Vol. 57, № 6. P. 2507—2532. DOI: https://doi.org/10.1111/1540-6261.00504.

6. Barberis N., Shleifer A., Vishny R. A model of investor sentiment. Journal of Financial Economics. 1998. Vol. 49, № 3. P. 307—343. DOI: https://doi.org/10.1016/S0304-405X(98)00027-0.

7. Veronesi P. Stock Market Overreaction to Bad News in Good Times: A Rational Expectations Equilibrium Model. The Review of Financial Studies. 1999. Vol. 12, № 5. P. 975—1007. DOI: https://doi.org/10.1093/rfs/12.5.975.

8. Kereya I. Effectiveness of the foreign exchange interventions in Ukraine: master thesis. The National University of "Kyiv-Mohyla Academy", Economics Education and Research Consortium, 2002. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2019/02/Kereya.pdf (дата звернення: 01.03.2026).

9. Anufriieva K., Shapoval Y. Verbal interventions of the National Bank of Ukraine: The impact of exchange rate. Journal of International Studies. 2019. Vol. 12, № 3. P. 92—108. DOI: https://doi.org/10.14254/2071-8330.2019/12-3/8.

10. Yukhymenko T., Sorochan O. Impact of the Central Bank's Communication on FX Market Dynamics. Visnyk of the National Bank of Ukraine. 2023. № 255. P. 4—21. DOI: https://doi.org/10.26531/vnbu2023.255.01.

11. Ivanytskyi O. Words matter: Does NBU communication affect exchange rate?: master thesis. Kyiv School of Economics, 2022. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/09/Ivanytskyi.pdf (дата звернення: 01.03.2026).

12. Demir E., Lau C. K. M., Fung K. W. T. The effect of international soccer games on exchange rates using evidence from Turkey. Journal of Advanced Studies in Finance. 2014. Vol. 5, № 2. P. 145—156. DOI: https://doi.org/10.14505/jasf.v5.2(10).02.

13. Cortez K. Predicting foreign exchange in emerging markets with a nearest neighbor approach: fundamentals versus online attention indicators. Financial Innovation. 2025. Vol. 11. P. 1—20. DOI: https://doi.org/10.1186/s40854-025-00863-z.

14. Nelson D. B. Conditional Heteroskedasticity in Asset Returns: A New Approach. Econometrica. 1991. Vol. 59, № 2. P. 347—370. DOI: https://doi.org/10.2307/2938260.

References:

1. National Bank of Ukraine (2022), Resolution "On the peculiarities of regulation and supervision of cash foreign currency trading during the period of martial law and amendments to Resolution No. 39 of March 6, 2022", available at: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_29072022_165 (Accessed February 25, 2026).

2. Dominguez, K. (1998), "Central bank intervention and exchange rate volatility", Journal of International Money and Finance, vol. 17 (1), pp. 161-190. DOI: https://doi.org/10.1016/S0261-5606(97)98055-4.

3. Fatum, R. and Hutchison, M. (2006), "Effectiveness of official daily foreign exchange market intervention operations in Japan", Journal of International Money and Finance, vol. 25 (2), pp. 199—219. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2005.11.007.

4. Andersen, T., Bollerslev, T., Diebold, F. and Vega, C. (2003), "Micro Effects of Macro Announcements: Real-Time Price Discovery in Foreign Exchange", American Economic Review, vol. 93 (1), pp. 38—62. DOI: https://doi.org/10.1257/000282803321455151.

5. Conrad, J., Cornell, B. and Landsman, W. (2002), "When Is Bad News Really Bad News?", The Journal of Finance, vol. 57 (6), pp. 2507—2532. DOI: https://doi.org/10.1111/1540-6261.00504.

6. Barberis, N., Shleifer, A. and Vishny, R. (1998), "A model of investor sentiment", Journal of Financial Economics, vol. 49(3), pp. 307—343. DOI: https://doi.org/10.1016/S0304-405X(98)00027-0.

7. Veronesi, P. (1999), "Stock Market Overreaction to Bad News in Good Times: A Rational Expectations Equilibrium Model", The Review of Financial Studies, vol. 12 (5), pp. 975—1007. DOI: https://doi.org/10.1093/rfs/12.5.975.

8. Kereya, I. (2002), "Effectiveness of the foreign exchange interventions in Ukraine", master thesis, The National University of "Kyiv-Mohyla Academy", Economics Education and Research Consortium, available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2019/02/Kereya.pdf (Accessed March 1, 2026).

9. Anufriieva, K. and Shapoval, Y. (2019), "Verbal interventions of the National Bank of Ukraine: The impact of exchange rate", Journal of International Studies, vol. 12 (3), pp. 92—108. DOI: https://doi.org/10.14254/2071-8330.2019/12-3/8.

10. Yukhymenko, T. and Sorochan, O. (2023), "Impact of the Central Bank's Communication on FX Market Dynamics", Visnyk of the National Bank of Ukraine, no. 255, pp. 4—21. DOI: https://doi.org/10.26531/vnbu2023.255.01.

11. Ivanytskyi, O. (2022), "Words matter: Does NBU communication affect exchange rate?", master thesis, Kyiv School of Economics, available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/09/Ivanytskyi.pdf (Accessed March 1, 2026).

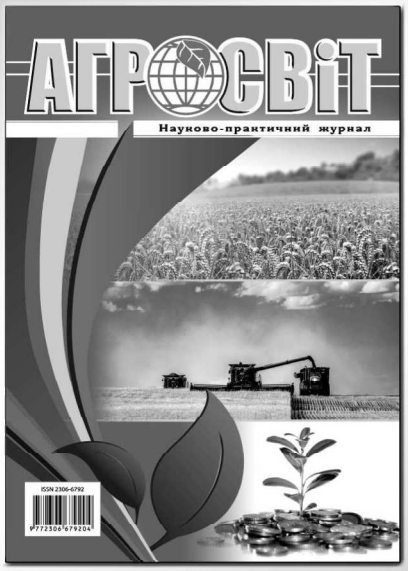
12. Demir, E., Lau, C.K.M. and Fung, K.W.T. (2014), "The effect of international soccer games on exchange rates using evidence from Turkey", Journal of Advanced Studies in Finance, vol. 5 (2), pp. 145—156. DOI: https://doi.org/10.14505/jasf.v5.2(10).02.

13. Cortez, K. (2025), "Predicting foreign exchange in emerging markets with a nearest neighbor approach: fundamentals versus online attention indicators", Financial Innovation, vol. 11, pp. 1—20. DOI: https://doi.org/10.1186/s40854-025-00863-z.

14. Nelson, D. B. (1991), "Conditional Heteroskedasticity in Asset Returns: A New Approach", Econometrica, vol. 59(2), pp. 347-370. DOI: https://doi.org/10.2307/2938260.

Отримано редакцією журналу / Received: 13.03.26
Прорецензовано / Revised: 23.03.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

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

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

УДК 33.336.1:352

Ю. В. Біляк,
к. е. н., доцент кафедри фінансів,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-9766-4780

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.202

МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ КОНФЛІКТІВ

Y. Biliak,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

METHODOLOGY FOR ASSESSING THE LEVEL OF FINANCIAL SECURITY OF BUSINESS ENTITIES IN CONDITIONS OF ECONOMIC CONFLICT

У статті досліджено теоретико-методологічні засади оцінювання фінансової безпеки суб'єктів господарювання з урахуванням особливостей реалізації різних фінансових стратегій та критеріїв фінансового убезпечення. Обгрунтовано, що методологія оцінювання фінансової безпеки не може бути універсальною, оскільки вона безпосередньо залежить від фінансової стратегії, яку реалізує підприємство, а також від домінуючого критерію фінансового убезпечення. Встановлено, що у практиці управління фінансовою безпекою доцільно виокремлювати три базові фінансові стратегії: агресивну, консервативну та компромісну. Агресивна стратегія орієнтована на підвищення ефективності господарювання та максимізацію результативності використання капіталу; консервативна спрямована на мінімізацію фінансових ризиків і забезпечення високого рівня фінансової стійкості; компромісна передбачає досягнення оптимального балансу між прибутковістю та ризиком і зорієнтована на підтримання достатнього рівня ліквідності. Залежно від обраної фінансової стратегії та пріоритетного критерію фінансового убезпечення змінюються методи, інструменти, інформаційне забезпечення та підходи до оцінювання фінансової безпеки підприємства.

У роботі систематизовано основні етапи оцінювання фінансової безпеки суб'єктів господарювання. До них віднесено: аналіз стратегічних цілей підприємства; ідентифікацію оптимальної фінансової стратегії; визначення провідного критерію фінансового убезпечення; формування системи основних і допоміжних показників та індикаторів оцінювання; збір, обробку та акумулювання інформації для проведення аналітичних розрахунків; визначення ключових факторів, що впливають на зміну домінуючого критерію фінансового убезпечення; прогнозування рівня фінансової безпеки на перспективу; моделювання оптимального рівня фінансової безпеки відповідно до обраної стратегії та критеріїв убезпечення; а також порівняння фактичних і прогнозованих результатів із оптимальною моделлю фінансової безпеки. Такий підхід дозволяє підвищити обгрунтованість управлінських рішень та сформувати більш ефективну систему управління фінансовою безпекою підприємства.

Окрему увагу приділено визначенню перспективних напрямів удосконалення методології оцінювання фінансової безпеки. Доведено доцільність інтеграції сучасних аналітичних інструментів, зокрема використання складних економіко-математичних моделей прогнозування, алгоритмів машинного навчання, технологій штучного інтелекту та аналізу великих масивів даних (Big Data). Обгрунтовано необхідність підвищення гнучкості оціночних підходів шляхом використання адаптивних і динамічних методів оцінювання, автоматизації аналітичних процедур та диференціації методик залежно від умов функціонування підприємств. Важливим напрямом удосконалення оцінювання фінансової безпеки визначено поєднання фінансових і нефінансових індикаторів через формування інтегрованих систем оцінювання, визначення ключових показників ефективності (KPI) для нефінансових факторів та аналіз стохастичних зв'язків між фінансовими і нефінансовими показниками. У статті також наголошено на необхідності запровадження систем раннього попередження фінансових загроз та розвитку механізмів оперативного реагування на дестабілізаційні фактори, що впливають на фінансову безпеку підприємств. Важливим елементом підвищення ефективності оцінювання фінансової безпеки визначено удосконалення комунікаційних каналів між зацікавленими сторонами, що дозволяє забезпечити більш якісний обмін інформацією, своєчасне виявлення ризиків і підвищення результативності управлінських рішень.

This article examines the theoretical and methodological foundations for assessing the financial security of business entities, taking into account the specific features of implementing various financial strategies and criteria for financial security. It is argued that the methodology for assessing financial security cannot be universal, as it directly depends on the financial strategy implemented by the enterprise, as well as on the dominant criterion of financial security. It has been established that in the practice of financial security management, it is advisable to distinguish three basic financial strategies: aggressive, conservative, and compromise. The aggressive strategy is focused on improving operational efficiency and maximizing the return on capital; the conservative strategy aims to minimize financial risks and ensure a high level of financial stability; the compromise strategy seeks to achieve an optimal balance between profitability and risk and is focused on maintaining a sufficient level of liquidity. Depending on the chosen financial strategy and the priority criterion for financial security, the methods, instruments, information support, and approaches to assessing the enterprise's financial security vary.

This paper systematizes the main stages of assessing the financial security of business entities. These include: analysis of the enterprise's strategic goals; identification of the optimal financial strategy; determination of the leading criterion for financial security; development of a system of primary and secondary assessment indicators; collection, processing, and accumulation of information for analytical calculations; determining the key factors influencing changes in the dominant criterion of financial security; forecasting the level of financial security for the future; modeling the optimal level of financial security in accordance with the chosen strategy and security criteria; as well as comparing actual and projected results with the optimal financial security model. This approach allows for more well-founded management decisions and the development of a more effective system for managing the enterprise's financial security.

Particular attention is paid to identifying promising areas for improving the methodology of financial security assessment. The paper demonstrates the feasibility of integrating modern analytical tools, including the use of complex economic-mathematical forecasting models, machine learning algorithms, artificial intelligence technologies, and big data analysis. The necessity of increasing the flexibility of assessment approaches through the use of adaptive and dynamic evaluation methods, the automation of analytical procedures, and the differentiation of methodologies depending on the operating conditions of enterprises has been substantiated. An important direction for improving the assessment of financial security is identified as the combination of financial and non-financial indicators through the formation of integrated assessment systems, the definition of key performance indicators (KPIs) for non-financial factors, and the analysis of stochastic relationships between financial and non-financial indicators. The article also emphasizes the need to introduce early warning systems for financial threats and to develop mechanisms for rapid response to destabilizing factors

ISSN 2306-6814
Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

affecting the financial security of enterprises. An important element in improving the effectiveness of financial security assessment is identified as the improvement of communication channels between stakeholders, which enables a higher-quality exchange of information, timely risk identification, and increased effectiveness of management decisions.

Ключові слова: базові фінансові стратегії фінансування, агресивна фінансова стратегія, консервативна фінансова стратегія, компромісна фінансова стратегія, конфлікти в аграрному секторі, фінансова безпека, критерії фінансового убезпечення, фінансові небезпеки, конфлікти конкурентного типу, економічний конфлікт інтересів.

Key words: basic financing strategies, aggressive financing strategy, conservative financing strategy, compromise financing strategy, conflicts in the agricultural sector, financial security, criteria for financial security, financial risks, competitive conflicts, economic conflicts of interest.

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

Сучасні умови функціонування суб'єктів господарювання характеризуються високим рівнем економічної невизначеності, зростанням фінансових ризиків, посиленням конкуренції та нестабільністю зовнішнього економічного середовища. За таких умов особливої актуальності набуває проблема забезпечення належного рівня фінансової безпеки підприємств, яка виступає важливою передумовою їх стабільного розвитку, ефективного використання фінансових ресурсів та здатності протидіяти дестабілізаційним чинникам. Водночас фінансова безпека суб'єктів господарювання формується під впливом різноманітних внутрішніх і зовнішніх загроз, що зумовлює необхідність удосконалення методологічних підходів до її оцінювання та управління.

У сучасній економічній науці та практиці господарювання все більшої уваги набуває проблема формування ефективних механізмів фінансового убезпечення, які дозволяють своєчасно ідентифікувати фінансові загрози, мінімізувати їх негативний вплив і забезпечити стійкість функціонування підприємств. При цьому методологія оцінювання фінансової безпеки повинна враховувати особливості фінансової стратегії суб'єкта господарювання, рівень прийнятного фінансового ризику, а також домінуючі критерії фінансового убезпечення. У зв'язку з цим особливої наукової та практичної значущості набуває розроблення адаптивних підходів до оцінювання фінансової безпеки, що поєднують використання сучасних аналітичних інструментів, інтегрованих систем показників і механізмів прогнозування фінансових загроз.

Розв'язання зазначеної проблеми має важливе значення як для розвитку теоретико-методологічних засад фінансової безпеки, так і для практики управління діяльністю підприємств, оскільки дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, посилити фінансову стійкість суб'єктів господарювання та сформувати ефективні інструменти фінансового убезпечення в умовах динамічних змін економічного середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження щодо методології вивчення та оцінювання рівня фінансової безпеки суб'єктів господарювання здобули широкого поширення у сучасній науковій думці. Вітчизняні автори, як то А. Акритов, В. Андрєєва, Г. Аніловська, О. Антонець, О. Баворовська, Н. Вдовенко Н. Владімірова, Т. Ганущак, Г. Даценко, Л. Дікань, А. Драпчук, Н. Жук, О. Жовна, О. Зуєва, С. Кваша, Є. Колісник, Н. Коробова, О. Лемішко, В. Лучик, О. Ляхович, Н. Магас, О. Матусова, Т. Меліхова, О. Мельниченко, О. Молодецька, Ю. Негода, А. Нескуба, Г. Павлова, Л. Петришинець, Н. Пойда-Носик, О. Полтініна, О. Пристемський, І. Приходько, Т. Рзаєва, Д. Сагайдачний, С. Салига, О. Середюк, Л. Сиволап, О. Стащук, Ю. Тума, В. Храпкіна, Л. Худолій, Т. Чмир, Н. Швець, В. Яструбецький, та інші зосереджують свою увагу на проблемах утворення методологічного базису управління й регулювання фінансової безпеки в економіці та в аграрному секторі на макро- та мікроекономічних рівнях, питаннях визначення та аналізу індикаторів та критеріїв оцінок, перевірки їх значимості, практиці використання у процесах управлінського моніторингу, аналізу та планування тощо.

В свою чергу, іноземні автори як то С. Банзаль, Я. Ву, А. Гайрай, Б. Гупта, В. Жу, Т. Занг, С. Лі, Я. Пенг, К. Псаніс та інші досліджують фінансову безпеку здебільшого з позицій оцінювання усього розмаїття ризиків, використання штучного інтелекту та нейронних мереж для досліджень, виділення поведінкових компонентів убезпечення, гібридизації оціночних моделей, використання результатів оцінювання в процесах фінансового управління та прийняття управлінських рішень тощо.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження методологічних засад оцінювання фінансової безпеки суб'єктів господарювання з урахуванням особливостей реалізації різних фінансових стратегій та критеріїв фінансового убезпечення.

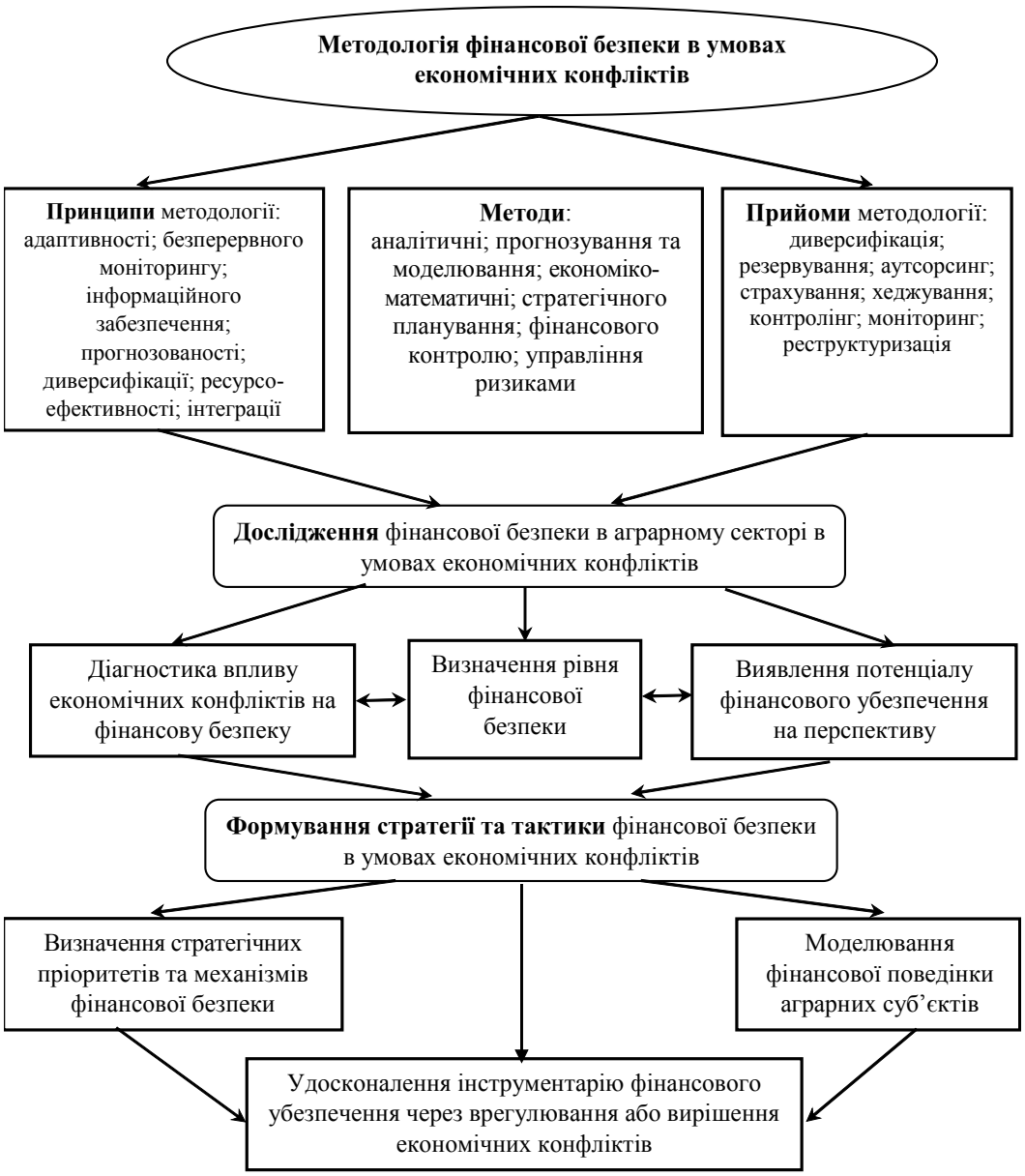


Рис. 1. Методологія фінансової безпеки в умовах економічних конфліктів

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Вивчення методології відіграє надзвичайно важливу роль у процесі наукового пізнання, адже це дозволяє визначити принципи, виділити підходи та встановити інструменти, які можна застосовувати для систематичного, послідовного, поглибленого та ефективного дослідження різноманітних економічних явищ і процесів, у т.ч. фінансової безпеки суб'єктів господарювання. Методологія як наука про методи наукового дослідження допомагає дослідникам організувати свою роботу найкращим чином, структурувати її, правильно сформулювати гіпотези, виділити проблеми і питання, зібрати необхідні факти і данні, визначити ті методи наукового пошуку, які є найбільш адекватними, верифікувати дані та валідувати результати. Поряд з тим, методологія слугує основою для створення загальних правил та уніфікації підходів щодо наукових досліджень та сприяє розвитку критичного мислення.

Методологію фінансової безпеки в умовах економічних конфліктів подано на рис. 1.

Сучасні наукові дослідження у сфері методології фінансової безпеки переважно зосереджені на декількох ключових проблемах, які й надалі залишаються предметом наукових дискусій. До них належать:

— формування та обгрунтування сукупності методичних підходів щодо кількісного вимірювання рівня фінансової безпеки;

— визначення системи показників оцінювання фінансової безпеки та їх упорядкування за ступенем впливу;

— визначення комплексних інтегральних показників рівня фінансової безпеки.

Щодо першого напряму наукових досліджень, варто зазначити, що в науковій літературі наявна значна кількість робіт, у яких представлено різноманітні підходи до визначення та систематизації кількісних показників. У наукових дослідженнях, зокрема, виокремлю-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ють два базових методичні підходи до оцінювання рівня фінансової безпеки. Перший — ресурний, який пов`язує рівень фінансової безпеки з ефективністю формування та використання фінансових ресурсів підприємства. Другий — функціональний, який грунтується на оцінюванні здатності підприємства протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам. За умов застосування вузького трактування фінансової безпеки суб'єкта господарювання доцільно використовувати індикатори, сформовані в межах функціонального підходу.

Поряд з тим, у процесі дослідження було виявлено широке розмаїття наукових поглядів щодо використання різних прийомів до здійснення оцінок. Так, Н. Жук [1], О. Зуєва [2], В. Лучик [3], Л. Дикань [4], Л. Сиволап надають перевагу коефіцієнтним та індексним оцінкам, Ю. Тума [5] та О. О. Антонець, Д. О. Сагайдачний, [6] притримуються думки щодо доцільності використання прийомів стохастичного аналізу та вимірювання багатофакторних зв'язків; Т. Чмир [7] вважає за доцільне спиратися на підходи ситуаційного аналізу.

Стосовно другого напряму наукових досліджень, який полягає у визначенні критеріїв та індикаторів рівня фінансової безпеки, а також у ранжуванні окремих показників за ступенем їхньої вагомості, слід зауважити, що саме цей аспект отримав найширше висвітлення в наукових джерелах. Водночас, попри значну кількість публікацій, він залишається відносно менш дискусійним порівняно з іншими напрямами дослідження. Дискусія точиться, з одного боку, навколо визначення понять "показник", "критерій", "індикатор", а з другого — навколо того, які саме показники чи індикатори потрібно враховувати у процесі оцінювання.

Термін "критерій" зазвичай трактується як певна ознака або правило, на підставі якого ухвалюється рішення за результатами оцінювання відповідності конкретної характеристики встановленим вимогам. З огляду на те, що фінансова безпека суб'єкта господарювання є багатовимірним станом і охоплює сукупність різних характеристик, відповідні критерії можуть варіюватися в допустимих межах і водночас відображати рівень захищеності. У такому контексті критерії фактично набувають ролі індикаторів, тобто кількісно визначених параметрів фінансової діяльності, відібраних для оцінювання стану фінансової безпеки підприємства. Варто зауважити, що поняття "критерій" найчастіше застосовується у випадках, коли властивість або ознака може бути безпосередньо виміряна, тоді як термін "індикатор" використовується, якщо оцінювання здійснюється опосередковано або має якісний характер, або розглядають нормативно встановлені показники, за якими визначається фінансовий стан об'єкта з позицій забезпечення його стабільного розвитку. Своєю чергою, індикатори трактуються як фактичні статистичні дані, що відображають рівень фінансового розвитку підприємства та найбільш повно розкривають процеси й тенденції у фінансовій сфері. Поряд із цим у наукових дослідженнях досить часто використовується узагальнюючий термін "показники", який за змістом переважно ототожнюється з поняттям "індикатори".

За результатами вивчення і узагальнення наукових джерел було зроблено висновок, що для оцінювання фінансової безпеки доцільно вирізняти поняття "критерій", "показник" та "індикатор". Так, в якості критерію доцільно розуміти ту спеціалізовану характеристику фінансової безпеки, за якої здійснюється її вимірювання. Наприклад, якщо господарюючий суб'єкт застосовує пасивну фінансову стратегію з максимальним захистом від реальних і потенційних ризиків, то критерієм для оцінювання його фінансової безпеки буде захищеність від втрати фінансової стійкості, що виражається показниками автономії (фінансової незалежності), фінансової стійкості, перманентного або довгострокового залучення капіталу тощо. У разі, коли господарюючий суб'єкт застосовує агресивну фінансову стратегію і вбачає джерело своєї безпеки у максимізації прибутку, за рахунок чого можна створити певну "подушку безпеки", то критерієм для оцінювання фінансової безпеки у цьому разі стане рівень ефективності господарювання чи використання капіталу, що унаочнюються через показники рентабельності операційної діяльності або продажів, рентабельності використання сукупних активів, власного капіталу або довгострокових джерел фінансування тощо. Якщо ж суб'єкт застосовує компромісну стратегію, а власне убезпечення бачить у здатності швидко реагувати на зміни і виклики внутрішнього чи зовнішнього середовища, то критерієм оцінювання буде його здатність до маневрування, а також рівні ліквідності й платоспроможності, що унаочнюються у коефіцієнтах маневреності оборотних коштів або сукупного чи власного капіталу, швидкої та поточної ліквідності, платоспроможності тощо.

Оскільки фінансова безпека є комплексним явищем, то її оцінювання має спрямовуватися на різні характеристики стану й результатів діяльності господарюючого суб'єкта. Абсолютні й відносні величини, що дозволяють сформувати уявлення про ці характеристики є, по-суті, показниками фінансової безпеки. Наприклад, такі абсолютні величини, як вартість власного оборотного капіталу, розмір отриманого прибутку або доходу тощо, відносні величини — рівень рентабельності операційної діяльності, коефіцієнт фінансової незалежності, рівень іммобілізації активів тощо. Однак, не всі показники є однаково інформативними, адже одні більш наочно демонструють характеристики фінансової безпеки, а інші — меншою мірою показові у такій демонстрації. Ту сукупність показників, які є більш показовими, досить часто у науковій літературі іменують індикаторами оцінки.

В методологічних пошуках науковці також вагому увагу приділяють визначенню того, за яких умов показники чи індикатори можна оцінювати позитивно або навпаки негативно. У зв'язку з цим виділяють поняття "оптимальних", "нормативних" або "порогових" значень показників й індикаторів. Оптимальними зазвичай вважають такі інтервали варіативності величин, у межах яких створюються найсприятливіші умови для функціонування суб`єктів господарювання, формується достатній або високий рівень їхньої фінансової безпеки. В свою чергу "нормативні чи порогові" значення показників та індикаторів — це такі кількісні величини, порушення яких викликає несприятливі тенденції в фінансовій безпеці. Важливо, що нормативні або порогові значення показників чи індикаторів фінансової безпеки можуть мати не один, а декілька рівнів. Так, у межах

трирівневої системи оцінювання перший рівень відображає небажані, проте допустимі коливання значень фінансових показників, що вказує на потребу в ухваленні коригувальних управлінських рішень з метою їх нейтралізації. Другий рівень фіксує такі відхилення індикаторів, які вже формують відчутні загрози та підвищені ризики для фінансової стабільності підприємства. Натомість третій рівень критичних меж сигналізує про виникнення незворотних деструктивних процесів, зокрема фінансової кризи, банкрутства або втрати здатності підприємства продовжувати свою господарську діяльність.

Для визначення рівня фінансової безпеки підприємства може застосовуватися широкий спектр показників, кожна сукупність яких відображає окремі сторони його господарської діяльності. Такий підхід набуває особливої значущості в межах функціональної концепції, що передбачає комплексне й розширене трактування фінансової безпеки. Разом із цим добір оціночних критеріїв значною мірою обумовлюється можливістю їх суб'єктивного тлумачення. Саме тому пріоритет слід надавати об'єктивним, кількісно вимірюваним показникам, які відображають поточний стан, динаміку розвитку, рівень ефективності або інтенсивності діяльності підприємства та найбільш повно й надійно свідчать про рівень його фінансової безпеки.

Хоча в науковій літературі продовжується певна дискусія щодо того, які саме показники й індикатори слід використовувати у процесі оцінок, тим не менш можна виявити досить багато спільного у підходах різник авторів. Так, попри використання різних підходів і критеріїв для визначення рівня поточної та майбутньої фінансової безпеки, Ю. Воробйов, О. Воробйова, О. Блажевич [8; 9], сходяться на думці, що ключовою ознакою розвитку підприємства є зростання його ринкової вартості, тоді як рівень фінансової безпеки відображається через досягнення як довгострокової, так і короткострокової фінансової збалансованості.

Окрім загальних підходів, у наукових дослідженнях виділяється також група вузькоспеціалізованих методик визначення рівня фінансової безпеки. Зокрема, окремий напрям зосереджується на аналізі фінансової складової економічної безпеки підприємства через оцінювання достатності оборотного капіталу. У межах такого підходу встановлюються різні ступені захищеності залежно від співвідношення та структури джерел фінансування господарської діяльності підприємства. На значущості аналізу структури капіталу як ключового елемента фінансової безпеки акцентують Н. Пойда-Носик і Л. Петришинець [10]. На їхню думку, до основних показників, що характеризують рівень фінансової безпеки суб'єкта господарювання, належать рентабельність власного капіталу, коефіцієнт автономії, показник маневреності власних фінансових ресурсів, співвідношення залученого й власного капіталу, а також рівень концентрації позикового капіталу. Водночас О. Ареф'єва та Т. Кузенко пропонують здійснювати оцінювання фінансової безпеки підприємства на основі комплексного аналізу фінансової стійкості та платоспроможності, швидкості обороту активів і капіталу, рівня рентабельності, доповнюючи ці показники інтегральною оцінкою фінансового стану [11]. Окремі автори пропонують визначати часткові функціональні критерії оцінювання фінансової безпеки як правило на основі понесених збитків, здійснених витрат або їхнього співвідношення із показниками вартості капіталу чи майна та ін. Однак, як справедливо зауважує Е. Картузов, застосування зазначених підходів є до певної межі сумнівними, зумовлює необхідність попереднього опрацювання та спеціальної підготовки до процесу оцінювання або ж обмежується застосуванням суто експертного підходу під час аналізу відповідних показників [12].

Однак, більшість авторів вважають за доцільне використовувати досить широкий спектр показників й індикаторів, об'єднуючі їх у певні групи або блоки оцінок. Так, на думку Н.Н. Пойда-Носик [13] основними складовими фінансової безпеки підприємства є фінансова стійкість, ліквідність, платоспроможність та прибутковість діяльності, а також важливими характеристиками виступають індикатори структури капіталу та показники ефективності його використання. Т. Рзаєва та А. Драпчук [14] пропонують до таких блоків відносити показники, що характеризують забезпеченість суб'єкта господарювання фінансовими та іншими ресурсами для здійснення власної діяльності, показники наявності, розміщення і використання залучених фінансових та інших ресурсів, показники, що характеризують здатність своєчасного проведення розрахунків, а також показники ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості.

Узагальнюючи результати аналізу літературних джерел можна стверджувати, що науковці до ключових показників й індикаторів фінансової безпеки відносять ті з них, що характеризують:

1) фінансову стійкість (зокрема забезпеченість стійкими довгостроковими джерелами фінансування, індикатори структури та вартості капіталу, співвідношення коротко— і довгострокових джерел фінансування капіталу тощо);

2) забезпеченість активами (наявність основних та оборотних активів, індикатори іммобілізації майна, забезпеченість основних засобів оборотним капіталом, рівень зносу або придатності основних засобів, забезпеченість різними групами оборотних активів тощо);

3) ліквідність і платоспроможність (зокрема показники, що характеризують ліквідність підприємства в цілому та ліквідність окремих груп активів, здатність вчасно та в повному обсягу розраховуватися по боргових зобов'язаннях, в також маневреність щодо формування та використання оборотних коштів);

4) ефективність господарювання (в т.ч. отримання доходів та прибутків, рентабельність виробничої, операційної та сукупної діяльності, рентабельність продажів, ефективність використання основних засобів та інших груп активів);

5) ефективність використання капіталу (рентабельність використання активів, рентабельність власного або перманентного капіталу тощо);

6) ділова активність (оборотність сукупного та власного капіталу, тривалість операційного та фінансового циклів, оборотність запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості тощо).

Потрібно зазначити, що різні показники та індикатори фінансової безпеки мають як свої переваги, так і недо-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ліки при їх практичному використанні. При цьому варто відзначити, що додатково недоліки окремих показників й індикаторів можуть спричинюватися складністю збору і обробки інформації, її недоступністю, а також відмінностями у методичних підходах щодо здійснення розрахунків, відмінностями у фінансовій та іншій звітності підприємств за вітчизняними та іноземними стандартами тощо.

Однак, ще одним важливим недоліком усіх часткових показників й індикаторів фінансової безпеки є те, що досить часто складається ситуація, за якої показники та індикатори одних груп чи блоків оцінювання свідчать про достатньо позитивні характеристики фінансового убезпечення господарюючого суб'єкта, тоді як інші навпаки сигналізують про наявність відкритих чи прихованих загроз. Це ускладнює узагальнюючу оцінку. З цих причин низка науковців намагається запропонувати визначення та уживання єдиного комплексного індикатора, що пов'язане із третьою методологічною проблемою, визначеною на початку цієї частини дослідження — щодо пошуку абсолютних характеристик рівня фінансової безпеки, в тому числі інтегральних.

Інформаційними джерелами для процесів вивчення фінансової безпеки зазвичай є: інформація про основні ризики у діяльності підприємства; сукупність прогностичних оцінок; фінансові, аудиторські, консалтингові матеріали; інсайдерська інформація від партнерів, контрагентів, конкурентів; дані офіційної статистики; матеріали державних органів та організацій тощо. За дослідженнями О. В. Ареф'євої, Т. Б. Кузенко [12] до ключових інформаційних ресурсів, на основі яких визначають рівень фінансової безпеки суб'єкта господарювання, належать: дані фінансової звітності та обліку, зокрема ті, що унаочнюють рівень платоспроможності та ліквідності, фінансову незалежність та ефективність використання капіталу і прибутку; інформація про конкурентне становище на ринку; дані про позиції підприємства на ринку цінних паперів, включно з його роллю як оператора чи інвестора та динамікою курсу акцій.

Отже, узагальнюючи вищевикладене з метою подальшого розвитку методологічних підходів щодо вивчення фінансового убезпечення аграрних суб'єктів господарювання можна стверджувати, що методологія оцінювання фінансової безпеки містить декілька базових складових: принципи оцінювання, критерії фінансової безпеки, методи оцінки, інструментарій оцінювання, інформаційну основу аналізу, послідовність та алгоритми оцінювання, підходи до формулювання висновків та прийняття управлінських рішень.

Принципами оцінювання фінансової безпеки суб'єктів господарювання можна визначити наступні: системність, комплексність, вимірюваність, інтеграційний підхід, конкретність, порівнювальність, динамічність, прогностичність, адаптивність та стратегічна орієнтація.

Критеріїв фінансової безпеки, у відповідності з якими слід проводити оцінку, також можна виділити доволі багато, як то: управлінська ефективність, інвестиційна привабливість, конкурентоспроможність, стійкість та здатність опиратися мінливим умовам зовнішнього середовища, внутрішня захищеність і інші. Однак основними залишаються три:

— ефективність господарювання та використання капіталу;

— захищеність від фінансових ризиків та втрати фінансової стійкості;

— забезпечення достатнього рівня ліквідності.

Ці три основні критерії відповідають трьом найбільш впливовим стратегіям фінансового убезпечення:

— агресивній;

— консервативній;

— компромісній.

А отже оцінювання фінансової безпеки за своїм алгоритмом, методами, інструментами, інформаційним забезпеченням тощо залежить від обраного суб'єктом господарювання критерієм.

Найбільш значимими особливостями оцінювання фінансової безпеки залежно від обраного критерію убезпечення є наступні. У разі, коли критерієм убезпечення визнано зниження фінансових ризиків та обрано консервативну фінансову стратегію оцінювання спрямовується на визначення найменш ризикових джерел та інструментів фінансування, аналіз структури капіталу, що забезпечує максимальний рівень автономії та фінансової стійкості, контроль за нестабільними частинами активів і пасивів. Якщо критерієм обрано забезпечення максимального рівня прибутковості та застосовується агресивна фінансова стратегія, основна увага приділяється аналізу рентабельності господарювання та використання капіталу, виявленню оптимального співвідношення між вартістю капіталу та доходністю майна, оптимізації середньозваженої ціни фінансових джерел. У разі, коли застосовується компромісна стратегія фінансування, а провідним критерієм фінансового убезпечення обирається підтримування достатнього рівня ліквідності, то оцінювання зосереджується на вивченні структури активів з огляду на їхню здатність трансформуватися у грошові кошти, оборотність оборотних коштів, тривалість операційного та фінансового циклів, показники платоспроможності тощо.

Основними методами оцінювання є формалізовані, засновані на математичних процедурах розрахунки показників та індикаторів, та неформалізовані, засновані на суб'єктивному оцінюванні, поглядах, судженнях, логіці аналітика. Інструментами оцінювання є фінансові коефіцієнти, індекси, інтегровані критерії тощо. Їх набір повністю залежить від критерію фінансового убезпечення. На рис. 2 наведено перелік основних та допоміжних інструментів, індикаторів та показників оцінювання, що доцільно використовувати при різних критеріях убезпечення та відмінних фінансових стратегіях. Варто зазначити, що у разі, коли обрано провідний критерій убезпечення, показники та індикатори, що його характеризують повною мірою відносять до основних. Однак не варто відмовлятися від оцінювання інших показників, що характеризують інші критерії убезпечення, однак визначити їх слід лише у якості допоміжних. Лише таким чином можна забезпечити досягнення таких методологічних принципів як системність, комплексність, а також частково адаптивність та інтеграційний підхід.

Інформаційною основою для оцінювання є фінансова звітність господарюючого суб'єкта, дані його фінансового та управлінського обліку, інформація про умови договорів і контрактів щодо залучення фінансових джерел, дані макроекономічної, галузевої та регіональної статистики, управлінська інформація керівників, спеціалістів та влас-

Рис. 2. Систематизація показників і індикаторів оцінювання фінансової безпеки залежно від провідного критерію фінансового убезпечення та використовуваної суб'єктом господарювання фінансової стратегії

Джерело: систематизовано автором на основі вивчення й узагальнення наукових джерел.

ників, особисті спостереження аналітика, у певних випадках інформація аналітичних агентств, консалтингових компаній, громадських організацій з моніторингу та організації бізнесу, дані державних установ тощо.

Основними кроками оцінювання фінансової безпеки суб'єктів господарювання в аграрному секторі є такі:

Крок 1. Аналіз цілей, що ставить перед собою господарюючий суб'єкт;

Крок 2. Ідентифікація оптимальної фінансової стратегії (агресивної, консервативної чи компромісної);

Крок 3. Вибір провідного критерію фінансового убезпечення (підвищення ефективності, захист від ризиків, забезпечення ліквідності);

Крок 4. Визначення комплексу основних і допоміжних показників та індикаторів оцінювання фінансової безпеки (див. рис. 2);

Крок 5. Збір, первинна обробка та акумулювання інформації для аналізу (залежно від обраного критерію та системи показників й індикаторів);

Крок 6. Виділення найбільш впливових чинників, що суттєво позначаються на формуванні та змінюваності провідного критерію убезпечення (зазвичай при агресивній стратегії у сфері операційної діяльності, формуванні фінансових результатів та ефективному використанні капіталу, при консервативній — у сфері фінансової діяльності щодо залучення та оптимізації структури джерел фінансування; при компромісній стратегії — у сфері інвестиційної діяльності, розміщенні капіталу в активах, оборотності залучених ресурсів);

Крок 7. Прогнозування рівня фінансової безпеки на перспективу (звичайно основні прогнози необхідно здійснювати стосовно провідного критерію убезпечення, однак додатково варто вивчати й суміжні параметри для формування цілісного уявлення про фінансову безпеку);

Крок 8. Моделювання оптимального рівня фінансової безпеки з огляду на провідний критерій убезпечення та обрану фінансову стратегію (лише у певних випадках — додатково за суміжними параметрами, якщо їх значимість на попередньому кроці або на п`ятому кроці були такими, що загрожують стабільному функціонуванню господарюючого суб'єкта);

Крок 9. Порівняння фактичного й прогнозованого рівнів фінансової безпеки з оптимальною моделлю. У разі, якщо фактичний та/або прогнозований рівень фінансової безпеки не відповідають модельному оптимальному значенню доцільно розробити і впровадити сукупність заходів з подальшого фінансового убезпечення.

У процесі дослідження було обгрунтовано основні напрями удосконалення методології оцінювання фінансової безпеки через інтеграцію сучасних аналітичних інструментів, посилення гнучкості оціночних підходів, поєднання фінансових та нефінансових індикаторів оцінювання, запровадження інструментів раннього попередження і реагування, а також покращення комунікаційних каналів зацікавлених сторін.

Інтеграція сучасних аналітичних інструментів для удосконалення методології дослідження фінансової безпеки передбачає:

1) використання складних моделей для прогнозування різноманітних ситуацій, що можуть виникати під тиском внутрішніх умов та зовнішніх чинників, різноманітних кризових явищ, пандемій та локдаунів, військових подій та процесів, що обумовлюються ними, зокрема щодо порушення логістичних ланцюгів, нестачі генерації електроенергії, псування інфраструктури, блокад тощо;

2) активне запровадження алгоритмів машинного навчання та використання можливостей штучного інтелекту в процесах оцінювання та моделювання фінансо-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

вих ситуацій. Штучний інтелект може значно знизити суб'єктивізм оцінок, мінімізувати помилки, забезпечити кращу обробку даних, ефективно допомагати у виявленні латентних процесів та патернів фінансового убезпечення, пошуку аномалій і ризиків тощо;

3) широке залучення великих масивів даних (Big Data), у тому числі шляхом збору та обробки даних з різних джерел, мережі Інтернет, соціальних мереж, медіа тощо.

Посилення гнучкості оціночних підходів передбачає врахування динамічності економічного середовища, що швидко змінюється під впливом сукупності політичних, соціальних, техніко-технологічних та інших чинників. Високий рівень гнучкості засновується на:

— інтеграції адаптивних та динамічних методів оцінювання (сценарного аналізу, методу дерева рішень, аналізу чутливості, моделей динамічного прогнозування, стрес-тестування);

— диференціації підходів оцінювання фінансової безпеки для суб'єктів господарювання різних форм та розмірів, територіального розміщення, спеціалізації, ринкового положення тощо;

— а також на автоматизації оцінок за використанням штучного інтелекту, машинних алгоритмів, аналітики великих масивів даних.

Поєднання фінансових та нефінансових індикаторів оцінювання дозволяє отримати більш комплексну та об'єктивну оцінку щодо стану та рівня фінансової безпеки, а також сформувати уявлення про зміни на перспективу під тиском обставин. Для цього необхідно: розробляти й впроваджувати підходи до інтегрованих оцінок (системи збалансованих показників), визначати та вимірювати основні нефінансові показники (наявні загрози виникнення та загострення економічних конфліктів, формування іміджу на фінансовому та товарному ринках тощо), визначати KPI для нефінансових індикаторів, оцінювати наявність та вимірювати міцність стохастичних зв'язків між фінансовими і нефінансовими індикаторами через формалізацію останніх, активно запроваджувати комплексні моделі оцінок, залучати широке коло експертів до встановлення і вимірювання індикаторів.

Запровадження інструментів раннього попередження і реагування як своєрідних технологій, які дозволяють заздалегідь виявляти потенційні проблеми, загрози чи можливості зміни рівня фінансової безпеки на ранніх етапах та вчасно відреагувати на них. Сукупно це забезпечує швидку реакцію на фінансові загрози, мінімізує усі види ймовірних втрат, сприяє поліпшенню планування та прогнозування, забезпечує стабільність фінансового управління та контролю.

Покращення комунікаційних каналів зацікавлених сторін передбачає поліпшення комунікації між менеджментом аграрних суб'єктів господарювання , їх власниками, фінансовими установами й організаціями, органами моніторингу і контролю, громадськими організаціями у сфері регулювання бізнесу на налагодження бізнес-діалогу, консалтинговими й аудиторськими компаніями тощо.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження обгрунтовано, що методологія оцінювання фінансової безпеки залежить від тієї фінансової стратегії, що реалізується суб'єктом господарювання, та провідного критерію фінансового убезпечення. Таких стратегій виділяють три: агресивна, що характеризується ефективністю господарювання та використання капіталу, консервативна, що передбачає максимальну захищеність від фінансових ризиків та втрати фінансової стійкості, компромісна, зорієнтована на забезпечення достатнього рівня ліквідності. Для цих стратегій і критеріїв оцінювання фінансової безпеки відрізняється за своїми методами, інструментами, інформаційним забезпеченням тощо. Основними кроками оцінювання фінансової безпеки є: аналіз цілей, що ставить перед собою суб'єкт господарювання; ідентифікація оптимальної фінансової стратегії; вибір провідного критерію фінансового убезпечення; визначення комплексу основних і допоміжних показників та індикаторів оцінювання фінансової безпеки; збір, первинна обробка та акумулювання інформації для аналізу; виділення найбільш впливових чинників, що суттєво впливають на формування та зміну провідного критерію убезпечення; прогнозування рівня фінансової безпеки на перспективу; моделювання оптимального рівня фінансової безпеки з огляду на провідний критерій убезпечення та обрану фінансову стратегію; порівняння фактичного й прогнозованого рівнів фінансової безпеки з оптимальною моделлю.

Основними напрямами удосконалення методології оцінювання фінансової безпеки є: а) інтеграція сучасних аналітичних інструментів, через використання складних моделей для прогнозування, запровадження алгоритмів машинного навчання та використання можливостей штучного інтелекту, залучення великих масивів даних (Big Data); б) посилення гнучкості оціночних підходів шляхом інтеграції адаптивних та динамічних методів оцінювання, автоматизації оцінок та диференціації підходів для аналізу різних ситуацій; в) поєднання фінансових та нефінансових індикаторів оцінювання через інтегровані оцінки, визначення KPI для нефінансових індикаторів, оцінювання наявності та вимірювання міцності стохастичних зв'язків між фінансовими і нефінансовим індикаторами; г) запровадження інструментів раннього попередження і реагування; д) покращення комунікаційних каналів зацікавлених сторін.

Література:

1. Жук Н. Аналітична оцінка рівня фінансової безпеки підприємств. Світ фінансів. 2022. Вип. 3. С. 165—176. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/svitfin_2022_3_14.

2. Зуєва О. І. Оцінка фінансової безпеки підприємства. Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е. О. Дідоренка. 2011. Вип. 1. С. 194—199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlduvs_2011_1_26.

3. Лучик В. Є., Лучик М. В. Оцінка фінансової компоненти економічної безпеки суб'єктів господарювання аграрної галузі. Інноваційна економіка. 2014. № 1. С. 5—9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2014_1_2.

4. Дікань Л. В., Владімірова Н. П. Оцінка рівня фінансової безпеки суб'єкта господарювання. Проблеми еко-

номіки. 2016. № 3. С. 159—164. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2016_3_21.

5. Тума Ю. О. Удосконалення організації фінансової безпеки підприємства з використанням регресійного аналізу інтегральної оцінки її рівня. Управління розвитком. 2013. № 18. С. 126—129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_18_44.

6. Антонець О. О., Сагайдачний Д. О. Оцінювання та прогнозування фінансової безпеки підприємства на основі методів багатовимірного статистичного аналізу. Економіка і регіон. 2014. № 6. С. 106—111. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2014_6_19.

7. Чмир Т. С. Використання методів ситуаційного аналізу для діагностики рівня фінансової безпеки підприємства. Бізнес Інформ. 2018. № 9. С. 232—237. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_9_35.

8. Воробйов Ю.М., Воробйова О.І., Блажевич О.Г. Фінансова безпека будівельних підприємств: монографія. Сімферополь: ВД "АРІАЛ", 2013. 180 с.

9. Блажевич О. Г. Напями підвищення фінансової безпеки будівельних підприємств. Культура народов Причерноморья. 2011. № 215. С. 18—22.

10. Пойда-Носик Н. Н., Петришинець Л. В. Оцінка ефективності й оптимізація структури капіталу в системі фінансової безпеки підприємства. Фінанси України. 2010. № 10. С. 100—112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2010_10_13.

11. Ареф'єва О.В., Кузенко Т.Б. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 1. С. 98—103.

12. Філиппова С. В., Волощук Л. О., Черкасова С. О. Економічна безпека підприємств реального сектору економіки в умовах вартісно-орієнтованого управління: монографія / Одеса: Апрель: Бондаренко М. О., 2015. 195 с.

13. Пойда-Носик Н. Н. Фінансова безпека акціонерних товариств: теоретико-методологічний та практичний аспекти системного підходу: монографія. Чернігів: ЧНТУ, 2020. 303 с.

14. Павлова Г. Є., Приходько І. П., Колісник Є. В. Методичні підходи й особливості аналізу фінансової безпеки сільськогосподарського підприємства. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 31. С. 86—90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_31_18.

References:

1. Zhuk, N. (2022), "Analytical assessment of the level of financial security of enterprises", vol. 3 (72), pp. 165—176, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/svitfin_2022_3_14 (Accessed 05 March 2026).

2. Zuieva, O. I. (2011), "Assessment of the financial security of an enterprise", Visnyk Luhans'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav imeni E. O. Didorenka, vol. 1, pp. 194—199, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlduvs_2011_1_26 (Accessed 05 March 2026).

3. Luchyk, V. Ye. and Luchyk, M. V. (2014), "Assessment of the financial component of the economic security of business entities in the agricultural sector", Innovatsijna ekonomika, vol. 1, pp. 5—9, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2014_1_2 (Accessed 05 March 2026).

4. Dikan', L. V. and Vladimirova, N. P. (2016), "Assessment of the level of financial security of a business entity", Problemy ekonomiky, vol. 3, pp. 159—164, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2016_3_21 (Accessed 05 March 2026).

5. Tuma, Yu. O. (2013), "Improvement of the organization of the financial security of an enterprise using regression analysis of the integral assessment of its level", Upravlinnia rozvytkom, vol. 18, pp. 126—129, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_18_44 (Accessed 05 March 2026).

6. Antonets', O. O. and Sahajdachnyj, D. O. (2014), "Assessment and forecasting of the financial security of an enterprise based on methods of multivariate statistical analysis", Ekonomika i rehion, vol. 6, pp. 106—111, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2014_6_19 (Accessed 05 March 2026).

7. Chmyr, T. S. (2018), "Using situational analysis methods to diagnose the level of financial security of an enterprise", Biznes Inform, vol. 9, pp. 232—237, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_9_35 (Accessed 05 March 2026).

8. Vorobjov, Yu.M., Vorobjova, O.I. and Blazhevych, O.H. (2013), Finansova bezpeka budivel'nykh pidpryiemstv [Financial security of construction enterprises], VD "ARIAL", Simferopol', Ukraine.

9. Blazhevych, O. H. (2011), "Trends of increasing the financial security of construction enterprises", Kul'tura narodov Prychernomor'ia, vol. 215, pp. 18—22.

10. Pojda-Nosyk, N. N. and Petryshynets', L. V. (2010), "Evaluation of efficiency and optimization of the capital structure in the system of financial security of an enterprise", Finansy Ukrainy, vol. 10, pp. 100—112, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2010_10_13 (Accessed 05 March 2026).

11. Arefieva, O. V., & Kuzenko, T. B. (2009), "Economic foundations of forming the financial component of economic security", Aktualni problemy ekonomiky, vol. (1), pp. 98—103.

12. Filyppova, S. V., Voloschuk, L. O. and Cherkasova, S. O. (2015), Ekonomichna bezpeka pidpryiemstv real'noho sektoru ekonomiky v umovakh vartisno-oriientovanoho upravlinnia [Economic security of enterprises in the real sector of the economy in the context of value-oriented management], Aprel', Odesa, Ukraine.

13. Poida-Nosyk, N.N. (2020), Finansova bezpeka aktsionernykh tovarystv: teoretyko-metodolohichnyi ta praktychnyi aspekty systemnoho pidkhodu [Financial security of joint stock companies: theoretical-methodological and practical aspects of a systemic approach], ChNTU, Chernihiv, Ukraine.

14. Pavlova, H. Ye., Prykhod'ko, I. P. and Kolisnyk, Ye. V. (2018), "Methodological approaches and features of the analysis of the financial security of an agricultural enterprise", Prychornomors'ki ekonomichni studii, vol. 31, pp. 86—90, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_31_18 (Accessed 05 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 14.03.26
Прорецензовано / Revised: 24.03.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

УДК 330.341.1:338.436:004

О. В. Кирилюк,
доктор філософії з підприємництва, торгівлі та біржової діяльності, доцент,
доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0002-6766-746X
Н. В. Якушева,
доктор філософії з підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-9511-2723

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.212

ІННОВАЦІЙНА ІНФРАСТРУКТУРА ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ ЕКОСИСТЕМИ АГРОТРЕЙДИНГУ

O. Kyryliuk,
PhD in Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business Economics and Entrepreneurship, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
N. Yakusheva,
PhD in Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities, Associate Professor of the Department of Business Economics and Entrepreneurship, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

INNOVATION INFRASTRUCTURE AS THE BASIS FOR THE FORMATION OF THE DIGITAL ECOSYSTEM OF AGRO-TRADING

Цифровізація економіки та розвиток інформаційно-комунікаційних технологій зумовлюють трансформацію традиційних ринків і формування цифрових екосистем. Особливої актуальності ці процеси набувають у аграрному секторі, де агротрейдинг забезпечує рух сільськогосподарської продукції через систему виробничих, логістичних та фінансових взаємозв'язків. У таких умовах важливого значення набуває розвиток інноваційної інфраструктури як основи формування цифрової екосистеми агротрейдингу. Метою статті є дослідження ролі інноваційної інфраструктури у формуванні цифрової екосистеми агротрейдингу та визначення ключових інституційних і організаційних елементів цифрової трансформації аграрного сектору. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема методи аналізу і синтезу, узагальнення, систематизації та структурно-логічного аналізу. У статті досліджено сутність цифрової екосистеми агротрейдингу, проаналізовано основні елементи інноваційної інфраструктури та визначено значення інноваційних, наукових і індустріальних парків у розвитку інноваційного підприємництва. Обгрунтовано, що розвиток інноваційної інфраструктури створює передумови для впровадження цифрових платформ, систем обміну даними та цифрової логістики у сфері агротрейдингу.

The rapid digitalization of the global economy and the active development of modern information and communication technologies contribute to significant transformations in traditional markets and stimulate the formation of digital ecosystems. These processes are particularly relevant for the agricultural sector, where agro-trading plays a key role in ensuring the movement of agricultural products from producers to final consumers through complex systems of logistical, financial, and informational interactions. In the context of economic transformation and the need to strengthen the competitiveness of the agricultural sector, the development of innovation infrastructure becomes an important prerequisite for the formation of the digital ecosystem of agro-trading. The purpose of the article is to investigate the role of innovation infrastructure in the formation of the digital ecosystem of agro-trading and to identify the key institutional and organizational elements that ensure the digital transformation of the agricultural sector. The research is based on the application of general scientific and special research methods, including analysis and synthesis, induction and deduction, systematization, and structural and logical analysis. The article examines the essence of the digital ecosystem of agro-trading and analyzes the main elements of innovation infrastructure and their role in the development of innovative entrepreneurship. Particular attention is paid to the role of innovation, science, industrial, and technology parks, clusters, technology transfer centers, and small innovative companies such as spin-off and spin-out firms. These

institutional structures facilitate the generation, commercialization, and implementation of innovative technological solutions in the agricultural sector. The study substantiates that the development of innovation infrastructure creates favorable organizational and institutional conditions for the implementation of digital platforms, data exchange systems, digital logistics tools, and transparency mechanisms in agricultural supply chains. The interaction of these elements contributes to the integration of agricultural market participants into a unified digital environment and forms the basis for the effective functioning of the digital ecosystem of agro-trading.

Ключові слова: інноваційна інфраструктура, цифрова екосистема, агротрейдинг, цифровізація, інноваційне підприємництво, цифрові платформи.

Key words: innovation infrastructure, digital ecosystem, agro-trading, digitalization, innovative entrepreneurship, digital platforms.

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

Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується інтенсивним поширенням процесів цифровізації та впровадженням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема систем обробки великих масивів даних, штучного інтелекту та блокчейн-технологій. Такі трансформаційні процеси зумовлюють структурні зміни у функціонуванні традиційних ринків, сприяють розвитку цифрових платформ та формуванню цифрових екосистем, які забезпечують інтеграцію суб'єктів економічної діяльності, підвищення рівня координації їх взаємодії та прозорості ринкових операцій.

Особливої актуальності зазначені процеси набувають в аграрному секторі, де агротрейдинг виступає ключовим механізмом забезпечення руху сільськогосподарської продукції від виробника до кінцевого споживача через складну систему логістичних, фінансових та інформаційних взаємозв'язків. У контексті післявоєнного відновлення економіки України підвищення ефективності функціонування аграрного ринку, забезпечення прозорості ланцюгів постачання та інтеграції у глобальні продовольчі системи набуває особливого стратегічного значення.

Формування цифрової екосистеми агротрейдингу передбачає інтеграцію виробників, трейдерів, логістичних операторів, фінансових установ та державних інституцій у межах єдиного цифрового середовища, функціонування якого базується на використанні цифрових платформ, систем обміну даними та сучасних інструментів забезпечення прозорості ланцюгів постачання. Водночас ефективність зазначених процесів значною мірою залежить від рівня розвитку інноваційної інфраструктури, до складу якої належать інноваційні, наукові та індустріальні парки, кластери, центри трансферу технологій та інші інституційні структури, що забезпечують взаємодію науки, бізнесу та держави у сфері інноваційного розвитку.

Попри активізацію формування інноваційної інфраструктури в Україні, питання її інтеграції у процес формування цифрових екосистем агротрейдингу залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює необхідність поглибленого наукового аналізу інституційних і організаційних передумов цифрової трансформації аграрного сектору в умовах післявоєнної економічної трансформації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Концептуально до питань оцифрування економіки, розвитку цифрових платформ та трансформації економічних систем під впливом діджитал технологій у своїх дослідженнях підходили такі зарубіжні науковці, як Н. Негропонте [1], К. Шваб [2], Д. Тапскотт [3], Е. Бриньольфссон та А. Макафі [4]. Значний внесок у дослідження проблем цифрової трансформації економіки, розвитку інноваційної інфраструктури та формування інноваційних екосистем здійснили вітчизняні науковці, серед яких П. Бечко, Н. Бондаренко, С. Власюк, М. Кобилянський [5], Т. Гусаковська, Л. Рибалко-Рак, Н. Кужель [6], Л. Волошенюк, Н. Горностай, О. Михальченкова [7] та інші.

Окремі аспекти розвитку інноваційної інфраструктури, функціонування інноваційних і технологічних парків, а також механізмів трансферу технологій та комерціалізації наукових розробок розглядаються у працях багатьох сучасних дослідників. У цих дослідженнях обгрунтовується важливість формування ефективного інституційного середовища, що сприяє розвитку інноваційного підприємництва та впровадженню цифрових технологій у різні галузі економіки. Водночас питання інтеграції інноваційної інфраструктури у процес формування цифрових екосистем агротрейдингу залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює необхідність подальших наукових пошуків у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження ролі інноваційної інфраструктури у формуванні цифрової екосистеми агротрейдингу та визначення ключових інституційних і організаційних елементів, що забезпечують цифрову трансформацію аграрного сектору.

Для досягнення поставленої мети у статті визначено такі завдання: дослідити сутність цифрової екосистеми агротрейдингу; проаналізувати основні елементи інноваційної інфраструктури та їх роль у розвитку інноваційного підприємництва; визначити значення інноваційних, наукових та індустріальних парків у процесі цифрової трансформації аграрного сектору; обгрунтувати роль інституційних та організаційних механізмів у формуванні цифрової екосистеми агротрейдингу.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Формування цифрових екосистем розглядається сучасними дослідниками як багаторівневий процес взаємодії різних інституційних, організаційних та технологічних елементів економічної системи [1—7]. Сутність інноваційної інфраструктури у формуванні цифрової екосистеми агротрейдингу полягає у забезпеченні інтеграції наукового потенціалу, підприємницьких ініціатив, інвестиційних ресурсів та цифрових технологій у межах єдиного інноваційного середовища. До її основних елементів належать інноваційні, наукові та технологічні парки, індустріальні парки, кластери, центри трансферу технологій, а також малі інноваційні компанії типу spin-off і spin-out, діяльність яких спрямована на комерціалізацію результатів наукових досліджень та впровадження нових технологічних рішень у виробничу та торговельну практику [8].

У межах цифрової трансформації аграрного сектору розвиток інноваційної інфраструктури формує організаційні та інституційні передумови для масштабування цифрових платформ, систем обміну даними, цифрової логістики та інструментів відстеження ланцюгів постачання. Саме через взаємодію цих елементів забезпечується координація діяльності виробників, трейдерів, логістичних операторів, фінансових установ та інших учасників аграрного ринку, що створює основу для функціонування цифрової екосистеми агротрейдингу.

Таким чином, можемо розглядати категорію "інноваційна інфраструктура" як системоутворюючий елемент цифрової екосистеми агротрейдингу, що забезпечує інтеграцію технологічних, організаційних та інституційних компонентів, необхідних для ефективного функціонування сучасних аграрних ринків. У контексті аграрного сектору така взаємодія формує цифрову екосистему агротрейдингу, що об'єднує учасників ринку на основі цифрових платформ, даних та інноваційної інфраструктури. У цьому контексті важливу роль відіграють інституційні структури, що забезпечують генерацію та впровадження інноваційних технологій у різні галузі економіки.

Одним із ключових елементів інноваційної інфраструктури є інноваційні парки, які створюють сприятливе середовище для проведення наукових досліджень, експериментальної діяльності, розвитку стартапів та комерціалізації нових технологічних рішень. Завдяки поєднанню наукового потенціалу, підприємницьких ініціатив та інвестиційних ресурсів інноваційні парки сприяють розвитку інноваційного підприємництва та формуванню сучасних інноваційних екосистем [9]. Вони об'єднують для співпраці стартапи, корпорації, міжнародні компанії.

Незважаючи на воєнний стан, станом на сьогодні в Україні працюють та планують свою подальшу діяльність чотири інноваційні парки (рис. 1), а саме UNIY.City (м. Київ) [10], "Промприлад. Реновація" (м. Івано-Франківськ) [11], Lvivtech (м. Львів) [12], Екополіс ХТЗ (м. Харків) [13].

Рис. 1. Основні інноваційні парки України та характеристика їх функціонування

Джерело: складено автором на основі [9, 10, 11, 12, 13].

Як видно з рис. 1, інноваційні парки UNIT.City та "Промприлад. Реновація" є одними з найбільш активних інноваційних центрів в Україні та відіграють важливу роль у розвитку інноваційного підприємництва. Зокрема, UNIT.City виступає комплексною інноваційною екосистемою, що поєднує освітні, наукові, технологічні та підприємницькі елементи. До основних складових екосистеми UNIT.City належать FabLab Fabricator, одна з найбільших в Україні лабораторій швидкого прототипування; UNIT Factory (Українська IT-фабрика), яка застосовує інноваційну модель навчання Peer-to-Peer (P2P), апробовану у французькій школі 42; DTEK Academy, корпоративний університет, відзначений міжнародною премією Global CCU Awards; Coworking Chasopys.UNIT, простір для роботи та проведення інноваційних заходів; а також UNIT.Home, що формує житлову інфраструктуру інноваційного парку. Крім того, у межах парку функціонують акселераційні програми, інвестиційні фонди та інші елементи підтримки стартапів і технологічних компаній.

Функціонування інноваційних парків в Україні формує сприятливе середовище для інноваційного підприємництва, стимулює комерціалізацію наукових розробок та сприяє впровадженню нових технологічних рішень у різні галузі економіки. Особливого значення це набуває для цифрової трансформації аграрного сектору, де інноваційна інфраструктура може виступати важливим середовищем для розроблення та апробації цифрових рішень у сфері агротрейдингу, зокрема платформ для управління ланцюгами постачання, систем аналітики даних, інструментів трасування аграрної продукції та цифрових фінансових сервісів. Це створює передумови для формування цифрових екосистем агротрейдингу, у межах яких поєднуються виробничі, логістичні, фінансові та інформаційні процеси.

В Україні функціонує низка наукових парків. Науковий парк створюється з метою розвитку науково-технічної та інноваційної діяльності у закладах вищої освіти та/або наукових установах, ефективного використання їх наукового потенціалу та матеріально-технічної бази, а також комерціалізації результатів наукових досліджень і впровадження їх на вітчизняному та міжнародному ринках. Водночас діяльність наукових парків створює передумови для впровадження інноваційних технологій у різні галузі економіки, зокрема в аграрний сектор, що сприяє розвитку цифрових рішень у сфері агротрейдингу.

Важливим кроком у розвитку наукових парків в Україні стало вдосконалення нормативно-правового забезпечення їх діяльності. Зокрема, Верховною Радою України було прийнято Закон України "Про внесення змін до деяких законів України щодо активізації діяльності наукових парків", метою якого є підвищення ефективності інноваційної діяльності наукових парків та посилення комерціалізації результатів наукових досліджень і науково-технічних розробок.

У результаті розвитку інституційного середовища в Україні сформувалася мережа наукових парків, що виступають важливими елементами інноваційної інфраструктури та забезпечують трансфер технологій між науковою сферою, бізнесом і державою. Станом на сьогодні в Україні зареєстровано 37 наукових парків [9; 14], серед яких: Науковий парк "Київська політехніка", Корпорація "Науковий парк Київський університет імені Тараса Шевченка", Науковий парк Національного університету біоресурсів і природокористування "Стале природокористування та якість життя", Науковий парк "Наукоград — Харків", Науковий парк "ФЕД", Науковий парк "Синергія", Науковий парк Львівського університету "Інновації та підприємництво" та інші. Наукові парки формують основу інноваційної інфраструктури України та відіграють важливу роль у розвитку цифрових технологій, підприємництва та комерціалізації наукових результатів.

Подальший розвиток інноваційної інфраструктури пов'язаний із реалізацією нових державних ініціатив, спрямованих на модернізацію діяльності наукових парків. Однією з таких ініціатив є проєкт Science City, який передбачає вдосконалення організаційних та інституційних умов функціонування наукових парків, зокрема через розширення партнерських зв'язків, запровадження податкових і митних стимулів, спрощення адміністративних процедур, цифровізацію процесів управління та розвиток сучасної інфраструктури [15]. Ініціатива Science City спрямована на зміну наукових парків, а саме планується:

— Збільшення кількості партнерів.
— Податкові та митні пільги.
— Спрощення оренди й закупівель.
— Резидентство Дія.City.
— Цифровізація процесів.
— Оцінювання роботи.
— Сучасна інфраструктура.
— Спрощення реєстрації проєктів наукових парків.
— Механізми захисту.
— Прозорість.

Вважається, що такі зміни допоможуть створити умови для розвитку науки та залучення інвестицій у наукомісткі інновації. Науковці зможуть вивести на ринок результати своїх досліджень, передавши вирішення адміністративних питань науковому парку. Водночас розвиток наукових парків сприяє впровадженню нових технологічних рішень у різні галузі економіки, зокрема в аграрний сектор, де інноваційна інфраструктура може виступати платформою для створення цифрових рішень у сфері агротрейдингу, розвитку аналітики даних, управління ланцюгами постачання та підвищення прозорості аграрних ринків.

Для посилення взаємодії науки, освіти та бізнесу в Україні функціонує науковий кластер "Наукові парки України", діяльність якого спрямована на формування інноваційної екосистеми та трансформацію результатів наукових досліджень у конкурентоспроможні продукти і технології. Основною метою кластеру є розвиток ефективної співпраці між університетами, бізнесом, інвесторами та інноваторами, впровадження економічно ефективних моделей функціонування наукових парків, а також комерціалізація наукових розробок і перетворення їх на успішні бізнес-проєкти.

Науковий кластер "Наукові парки України" сприяє поширенню сучасних моделей розвитку наукових парків, забезпечує доступ до грантових і інвестиційних ресурсів, підтримує комерціалізацію інноваційних проєктів та розвиток партнерства між учасниками інноваційної екосистеми. Важливим напрямом його діяльності є створення умов для реалізації спільних науково-технологічних проєктів, підвищення кваліфікації пер-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

соналу, підтримка студентських інноваційних ініціатив та формування інфраструктури для розвитку підприємницької діяльності на базі університетів.

Значну роль у формуванні інноваційної інфраструктури та розвитку екосистеми інноваційного підприємництва в Україні відіграють індустріальні парки [14]. Активізація їх розвитку була стимульована ухваленням низки законодавчих та нормативних актів, зокрема внесенням змін до Закону України "Про індустріальні парки", що передбачають систему державних стимулів для ініціаторів та учасників таких парків. Серед ключових інструментів підтримки варто відзначити податкові та митні пільги, компенсацію витрат на підключення до інженерно-транспортної інфраструктури, а також можливість часткової компенсації відсоткових ставок за кредитами на розвиток інфраструктури та придбання обладнання.

Додатковим стимулом розвитку індустріальних парків стало запровадження механізмів державної фінансової підтримки, зокрема передбачення безповоротного фінансування для створення та розвитку інфраструктури індустріальних парків. У результаті було зареєстровано низку нових індустріальних парків, серед яких "Марамуреш" (Закарпатська область), "Л-Таун" (Київська область), "Малін-Захід" (Житомирська область), "Хотин-Інвест" та "Енергія Буковини" (Чернівецька область), "Володимир" (Волинська область), "Західноукраїнський промисловий ХАБ" (Тернопільська область), "Еко-смарт-індустріальний парк "ГАЛІТ" (Львівська область) та "Ужгород" (Закарпатська область) [14].

Розвиток індустріальних парків сприяє формуванню сучасної виробничої та інноваційної інфраструктури, створенню нових робочих місць, залученню інвестицій та розвитку регіональних економік. У ширшому контексті такі інституційні елементи інноваційної інфраструктури можуть виступати платформою для впровадження цифрових технологій, розвитку інноваційного підприємництва та формування цифрових екосистем у різних секторах економіки, зокрема у сфері агротрейдингу.

У 2022 році в Україні налічувалося 60 індустріальних парків [14]. Розміщення парків по областях України неоднорідне. Найбільша кількість індустріальних парків закономірно розвивається на заході України. Жодного парку не мають такі області: Чернігівська, Харківська, Херсонська, Запорізька, Кіровоградська області. Результати аналізу кількості індустріальних парків по областям України представлено на рис. 2.

Як бачимо з рис. 2, в Україні частка державних індустріальних парків становить 1,79%, комунальних — 57,14%, приватних — 37,5% та змішаних — 3,57%.

Одним із прикладів активного розвитку індустріальної інфраструктури в Україні є індустріальний парк "Біла Церква", розташований у Київській області. Парк започаткований у 2019 році, займає площу понад 700 тис. кв. м та функціонує як сучасний виробничо-логістичний комплекс. На його території розміщені логістичний хаб, виробничі та складські приміщення, технічні та офісні будівлі. У перспективі передбачено будівництво близько 235 тис. кв. м промислової нерухомості та створення понад 4000 робочих місць.

Функціонування подібних індустріальних парків формує інфраструктурну основу для розвитку інноваційного підприємництва, створення виробничих ланцюгів та логістичних центрів. У контексті цифрової трансформації аграрного сектору такі індустріальні платформи можуть відігравати важливу роль у формуванні цифрової екосистеми агротрейдингу, оскільки забезпечують інтеграцію виробничих, логістичних та інформаційних процесів, що супроводжують рух аграрної продукції у ланцюгах постачання.

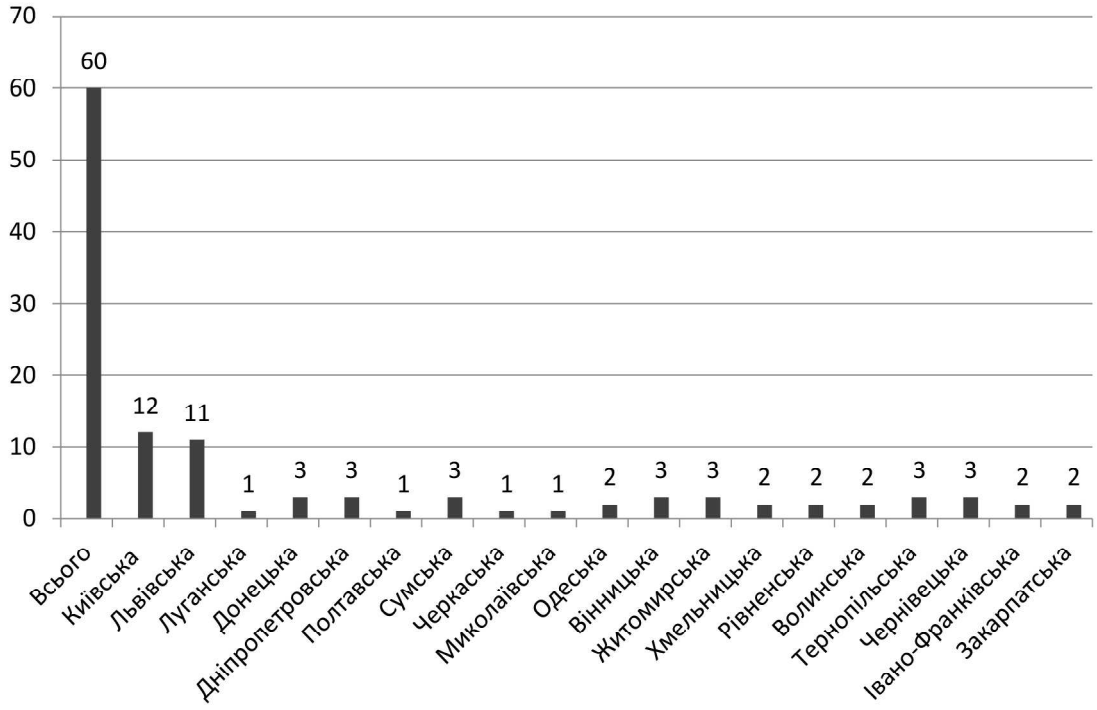


Рис. 2. Розподіл індустріальних парків за областями України

Джерело: складено автором на основі [16].

Важливу роль у розвитку індустріальних та екоіндустріальних парків відіграють міжнародні організації. Зокрема, Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку (UNIDO) активно підтримує розвиток екоіндустріальних парків в Україні, надаючи консультаційну та технологічну підтримку їх учасникам. У результаті багато індустріальних парків поступово трансформуються у спеціалізовані промислові кластери, де передбачається створення інноваційних центрів, бізнес-акселераторів та дослідницьких лабораторій. Це сприяє розвитку інноваційної інфраструктури та формуванню середовища для впровадження цифрових технологій у виробничі та логістичні процеси.

Розвиток індустріальних парків в Україні також продовжується. Зокрема, у 2024 році до Реєстру індустріальних парків було включено нові об'єкти, серед яких "КОВЕЛЬ ПОРТО", "Добросин" та "ГРІН ЛАКТІК", що розташовані у Волинській, Львівській та Івано-Франківській областях, які продовжують активно масштабуватися. На території цих парків передбачається розміщення підприємств машинобудівної, текстильної, фармацевтичної та харчової галузей. Загалом Реєстр індустріальних парків України налічує на сьогодні 84 парки [16].

Попри позитивну динаміку розвитку, функціонування індустріальних парків в Україні супроводжується рядом проблем, серед яких недостатня кількість професійних керуючих компаній, обмеженість фінансових ресурсів для розвитку інфраструктури та відносно невелика кількість резидентів у деяких парках. Вирішення зазначених проблем сприятиме підвищенню ефективності функціонування індустріальних парків та посиленню їх ролі у формуванні інноваційної інфраструктури, що є важливою передумовою розвитку цифрових екосистем у різних галузях економіки, зокрема у сфері агротрейдингу.

Важливою складовою інноваційної інфраструктури України, що забезпечує розвиток інноваційного підприємництва, є технологічні парки (технопарки). Основною метою їх функціонування є організація наукоємного виробництва шляхом сприяння створенню та впровадженню нових технологій, а також розвитку наукового і творчого потенціалу фахівців. У своїй діяльності технопарки поєднують потенціал університетів, науково-дослідних установ, промислових підприємств та інших суб'єктів інноваційної інфраструктури, що створює сприятливі умови для активізації інноваційної діяльності.

В Україні функціонує низка технологічних парків, серед яких "Інститут електрозварювання ім. Є. О. Патона", "Інститут монокристалів", "Напівпровідникові технології і матеріали, оптоелектроніка та сенсорна техніка", "Київська політехніка", "Інтелектуальні інформаційні технології", "Агротехнопарк", "Яворів", "Машинобудівні технології", "Наукові і навчальні прилади", "Український мікробіологічний центр синтезу та новітніх технологій" та інші [14].

Функціонування технопарків відіграє важливу роль у реалізації інноваційної політики держави, оскільки наявність наукових, виробничих та фінансових ресурсів створює умови для проведення науково-дослідних робіт, розроблення високотехнологічної продукції та комерціалізації результатів досліджень. У ширшому контексті такі інституційні елементи інноваційної інфраструктури можуть виступати платформою для розроблення та впровадження цифрових технологій у різні галузі економіки, у тому числі в аграрний сектор.

Розвиток технопарків в Україні продовжується і в сучасних умовах воєнного стану. Зокрема, у 2024 році розпочато будівництво технопарку "Кристал" у місті Вінниця, який має стати платформою для розвитку креативних індустрій, стартапів та технологічного підприємництва. Передбачається створення понад 8500 кв. м інноваційного простору, офісних приміщень, освітніх і лабораторних центрів, що сприятиме розвитку регіональної інноваційної екосистеми. Крім того, у 2024 році було ініційовано створення нового технологічного парку на базі навчально-дослідного господарства "Ворзель" за участю Національного університету біоресурсів і природокористування України та органів місцевого самоврядування. Реалізація таких проєктів сприяє формуванню сучасної інноваційної інфраструктури та створює передумови для впровадження цифрових технологій у виробничі, логістичні та управлінські процеси.

Важливим елементом екосистеми інноваційного підприємництва є формування малих інноваційних фірм типу Spin-off та Spin-out, які відіграють значну роль у комерціалізації результатів наукових досліджень і трансфері технологій. Такі компанії сприяють створенню нових робочих місць, забезпечують циркуляцію інформаційних, фінансових та людських ресурсів між елементами інноваційної інфраструктури, а також активізують інноваційні процеси в економіці.

Spin-off компанії створюються шляхом відокремлення від материнської організації з метою реалізації нових ідей, впровадження інноваційних технологій та комерціалізації результатів наукових розробок. Їх створення дає можливість трансформувати наукові ідеї у ринкові продукти, розвивати нові напрями підприємницької діяльності та ефективно використовувати інтелектуальний потенціал організації.

Spin-out компанії, на відміну від spin-off, функціонують як відносно самостійні суб'єкти господарювання, проте зберігають тісні зв'язки з материнською організацією, яка може забезпечувати їх організаційну, фінансову та консультаційну підтримку. Створення таких компаній дозволяє знизити витрати на дослідження та розробки, прискорити впровадження нових технологій та ефективніше просувати інноваційні продукти на ринок.

У ширшому контексті формування spin-off та spin-out компаній сприяє розвитку інноваційної інфраструктури, активізації трансферу технологій та створює передумови для формування цифрових бізнес-екосистем. У сфері аграрної економіки такі інноваційні підприємства можуть виступати провайдерами цифрових рішень для агротрейдингу, зокрема у сфері аналітики даних, цифрової логістики, управління ланцюгами постачання та використання технологій блокчейн для забезпечення прозорості аграрних ринків.

Отже, сукупність інноваційних, наукових, індустріальних і технологічних парків, кластерних об'єднань, центрів трансферу технологій, а також spin-off і spin-out компаній формує цілісну інноваційну інфраструктуру, яка виступає системоутворюючою основою цифро-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

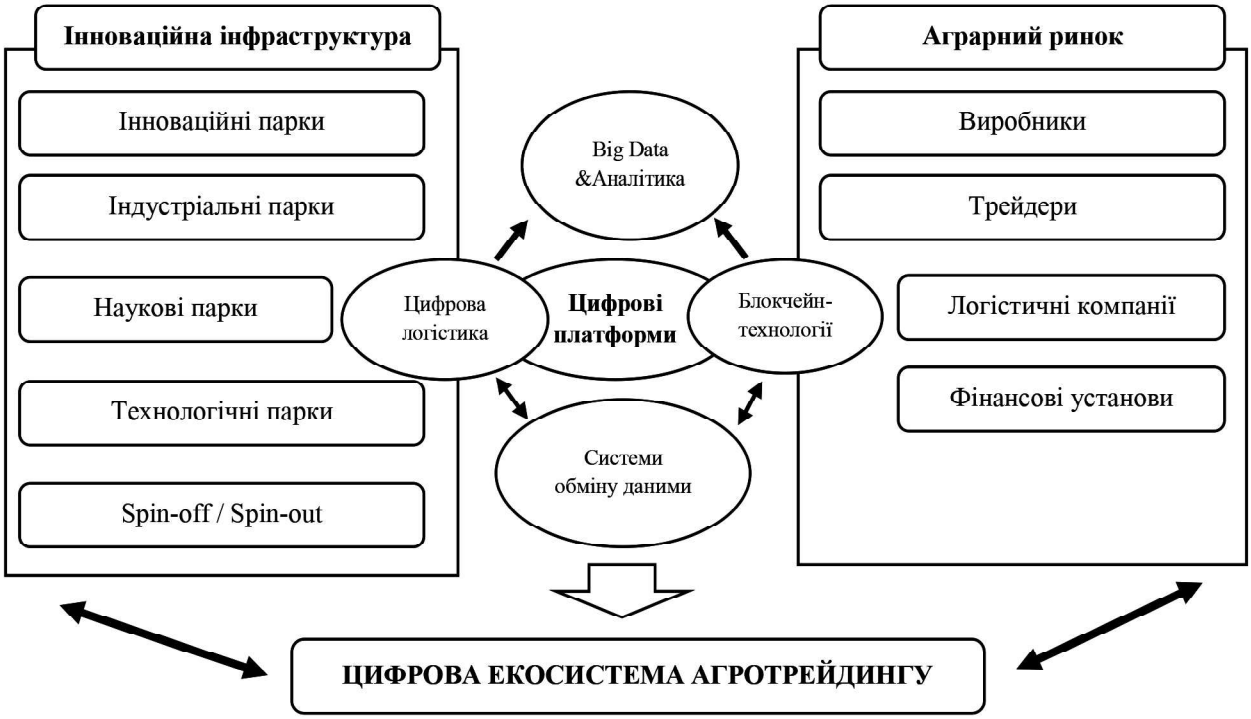


Рис. 3. Інноваційна інфраструктура як основа формування цифрової екосистеми агротрейдингу

Джерело: складено автором.

вої екосистеми агротрейдингу. Її функціонування забезпечує поєднання наукового потенціалу, підприємницьких ініціатив, інвестиційних ресурсів та цифрових технологій у межах єдиного середовища, орієнтованого на створення, масштабування та комерціалізацію інноваційних рішень. У результаті створюються передумови для інтеграції учасників аграрного ринку на основі цифрових платформ, аналітики даних, цифрової логістики та інструментів прозорості ланцюгів постачання, що в сукупності сприяє формуванню ефективної цифрової екосистеми агротрейдингу.

Узагальнену взаємодію елементів інноваційної інфраструктури, цифрових технологій та суб'єктів аграрного ринку у процесі формування цифрової екосистеми агротрейдингу представлено на рис. 3.

Як показано на рис. 3, інноваційна інфраструктура виступає базовою основою формування цифрової екосистеми агротрейдингу. Її ключовими елементами є інноваційні, індустріальні, наукові та технологічні парки, а також малі інноваційні компанії типу spin-off і spin-out, які забезпечують генерацію та комерціалізацію нових технологічних рішень. На основі взаємодії цих інституційних структур формуються цифрові платформи, що інтегрують сучасні технології обробки та обміну даними, зокрема Big Data, блокчейн-технології, системи обміну інформацією та цифрову логістику. У результаті відбувається інтеграція основних учасників аграрного ринку, а саме виробників, трейдерів, логістичних компаній та фінансових установ, у межах єдиного цифрового середовища. Така взаємодія формує цифрову екосистему агротрейдингу, що забезпечує підвищення ефективності управління ланцюгами постачання, прозорість аграрних ринків та розвиток інноваційних бізнес-моделей у сфері аграрної економіки.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що інноваційна інфраструктура є ключовою основою формування цифрової екосистеми агротрейдингу. Саме через взаємодію інституційних та організаційних елементів інноваційної інфраструктури забезпечується інтеграція наукових розробок, підприємницьких ініціатив і цифрових технологій у практику функціонування аграрного ринку. Інноваційні, наукові, індустріальні та технологічні парки, а також малі інноваційні компанії виступають середовищем генерації та впровадження технологічних рішень, що сприяють цифровій трансформації аграрного сектору. Їх діяльність створює передумови для розвитку цифрових платформ, підвищення ефективності управління ланцюгами постачання аграрної продукції, посилення прозорості аграрних ринків та формування нових моделей взаємодії між учасниками агротрейдингу.

Таким чином, розвиток інноваційної інфраструктури формує інституційне та технологічне підґрунтя для становлення цифрових екосистем агротрейдингу, що здатні забезпечити підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору та його інтеграцію у глобальні цифрові економічні процеси. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на поглиблене вивчення механізмів функціонування цифрових екосистем агротрейдингу, а також на розроблення практичних моделей інтеграції цифрових платформ і інноваційних технологій у систему управління аграрними ринками.

Література:

1. Negroponte N. Being Digital. New York: Alfred A. Knopf, 1996. 243 p.

2. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum, 2016. 184 p. ISBN 978-1944835002.

3. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York: McGraw-Hill, 1996. 342 p.

4. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W. W. Norton & Company, 2014. 306 p.

5. Бечко П. К., Бондаренко Н. В., Власюк С. А., Кобилянський М. О. Інвестиційно-інноваційні пріоритети розвитку регуляторних механізмів підприємницької діяльності аграрного виробництва. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 88—93. DOI: 10.32702/2306-6806.-2020.3.88.

6. Гусаковська Т. О., Рибалко-Рак Л. А., Кужель Н. Л. Екосистема інноваційного підприємництва в умовах цифрової трансформації економіки: фактори забезпечення конкурентоспроможності й стійкого розвитку. Галицький економічний вісник. 2025. Том 93. № 2. С. 73—79. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.02.073.

7. Волошенюк Л. В., Горностай Н. І., Михальченкова О. Є. Інноваційна екосистема: поняття, функції, рівні інноваційного розвитку, приклади. Інноваційна економіка. 2020. № 1. С. 3—9. DOI: 10.35668/2520-6524-2020-1-01.

8. Рєпіна І. М., Андрющенко К. А., Буряченко А. Є., Кирилюк О. В. Визначення можливостей штучного інтелекту у розвитку криптотрейдингу та блокчейн-технологій. Technology Audit and Production Reserves. 2025. № 3 (4 (83)). С. 42—52.

9. Кирилюк О. В., Якушева Н. В., Чебакова Т. О., Кужель М. Ю. Розвиток інноваційної інфраструктури в Україні. Формування ринкової економіки в Україні. 2024. Вип. 52. С. 236—247. DOI: 10.30970/meu.2024.52.-0.5223.

10. UNIT.City. Офіційний сайт інноваційного парку. URL: https://unit.city/en/ (дата звернення: 01.01.2026).

11. Промприлад. Реновація. Офіційний сайт інноваційного центру. URL: https://promprylad.ua (дата звернення: 01.01.2026).

12. LvivTech.City. Інноваційний парк у Львові. Офіційний сайт. URL: https://www.lviv-tech.city (дата звернення: 01.01.2026).

13. Ecopolis HTZ. Інноваційний бізнес-парк у Харкові. URL: https://inkharkiv.com/en/projects/budivnytstvo-biznes-parku--laquo-ekopolis-khtz-raquo/ (дата звернення: 01.01.2026).

14. Кластерна мапа України. Офіційний сайт Українського кластерного альянсу. URL: https://www.clusters.org.ua/clusters-map/ (дата звернення: 01.01.2026).

15. Science City: нові можливості для бізнесу, науки та інновацій. Міністерство освіти і науки України. URL: https://mon.gov.ua/en/news/science-city-novi-mozhlyvosti-dlia-biznesu-nauky-ta-innovatsii (дата звернення: 01.01.2026).

16. Реєстр індустріальних парків. Єдиний державний веб-портал відкритих даних. URL: https://data.-gov.ua/dataset/8206ed0c-5911-4b88-9c7f-56c6fcd0-8660/resource/7c91f8d0-f153-4197-b47b-da8f65-c6e800 (дата звернення: 01.01.2026).

References:

1. Negroponte, N. (1996), Being Digital, Alfred A. Knopf, New York, USA.

2. Schwab, K. (2016), The Fourth Industrial Revolution, World Economic Forum, Geneva, Switzerland.

3. Tapscott, D. (1996), The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence, McGraw-Hill, New York, USA.

4. Brynjolfsson, E. and McAfee, A. (2014), The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies, W.W. Norton & Company, New York, USA.

5. Becko, P., Bondarenko, N., Vlasyuk, S. and Kobelianskyi, M. (2020), "Investment and innovation priorities in the development of regulatory mechanisms of entrepreneurial activity of agricultural production", Economy and the State, vol. 3, pp. 88—93. https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.3.88.

6. Husakovska, T., Rybalko-Rak, L. and Kuzhel, N. (2025), "Ecosystem of innovative entrepreneurship in the conditions of digital transformation of the economy: factors for ensuring competitiveness and sustainable development", Galician Economic Journal, vol. 93, no. 2, pp. 73—79.

7. Volosheniuk, L. V., Gornostay, N. I. and Mykhalchenkova, O. E. (2020), "Innovation ecosystem: concept, functions, levels of innovation development, examples", Innovative Economy, vol. 1, pp. 3—9. https://doi.org/10.35668/2520-6524-2020-1-01.

8. Riepina, I. M., Andriushchenko, K. A., Buriachenko, A. Ye. and Kyryliuk, O. (2025), "Identifying opportunities of artificial intelligence in the development of crypto trading and blockchain technologies", Technology Audit and Production Reserves, vol. 3 (4 (83)), pp. 42—52.

9. Kyryliuk, O. V., Yakusheva, N. V., Chebakova, T. O. and Kuzhel, M. Yu. (2024), "Development of innovative infrastructure in Ukraine", Formation of a Market Economy in Ukraine, vol. 52, pp. 236-247, available at: https://doi.org/10.30970/meu.2024.52.0.5223 (Accessed 01 March 2026).

10. UNIT.City (2026), available at: https://unit.city/en/ (Accessed 01 January 2026).

11. Promprylad. Renovation (2026), available at: https://promprylad.ua (Accessed 01 January 2026).

12. LvivTech.City (2026), available at: https://www.lviv-tech.city (Accessed 01 January 2026).

13. Ecopolis HTZ (2026), available at: https://inkharkiv.com/en/projects/budivnytstvo-biznes-parku--laquo-ekopolis-khtz-raquo/ (Accessed 01 January 2026).

14. Clusters Map of Ukraine (2026), available at: https://www.clusters.org.ua/clusters-map/ (Accessed 01 January 2026).

15. Ministry of Education and Science of Ukraine (2026), "Science City: new opportunities for business, science and innovation", available at: https://mon.-gov.ua/en/news/science-city-novi-mozhlyvosti-dlia-biznesu-nauky-ta-innovatsii (Accessed 01 January 2026).

16. Open Data Portal of Ukraine (2026), "Register of industrial parks", available at: https://data.gov.ua (Accessed 01 January 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 14.03.26
Прорецензовано / Revised: 27.03.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

УДК 658.15:336.02

С. В. Фімяр,
к. е. н., доцент, завідувачка кафедри економіки, фінансів, обліку, математичних та інформаційних дисциплін, Черкаська філія ПВНЗ "Європейський університет"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-0432-2587
Н. М. Польова,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін, Черкаська філія ПВНЗ "Європейський університет"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5140-2136
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

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.220

ФІНАНСОВІ МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ БІЗНЕСУ

S. Fimyar,
PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Economics, Finance, Accounting, Mathematics and Information Disciplines, Cherkasy branch of Private Higher Education Establishment "European University"
N. Poliova,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Social and Humanitarian Disciplines, Cherkasy branch of Private Higher Education 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"

FINANCIAL METHODS AND TOOLS FOR MANAGING BUSINESS EXPENSES

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти застосування фінансових методів і інструментів управління витратами бізнесу в умовах динамічного економічного середовища. Обгрунтовано необхідність формування комплексної системи управління витратами, яка поєднує інструменти фінансового планування, аналізу, контролю та прогнозування. Наголошено на важливості використання кількісних фінансових показників як основи прийняття обгрунтованих управлінських рішень та забезпечення ефективності використання ресурсів.

Розкрито роль аналізу звіту про фінансові результати, методу грошових потоків, план-фактного аналізу, бюджетування та CVP-аналізу у формуванні системи поточного управління витратами. Показано, що зазначені інструменти дозволяють здійснювати оперативний контроль за витрачанням ресурсів, оцінювати структуру та динаміку витрат, забезпечувати збалансованість грошових потоків і визначати вплив витрат на фінансовий результат діяльності. Особливу увагу приділено інтеграції планових і контрольних функцій у межах бюджетної системи управління.

Досліджено також методи перспективного управління витратами, зокрема трендовий аналіз, сценарне планування та кореляційно-регресійне моделювання, які забезпечують можливість прогнозування витрат у середньо- та довгостроковій перспективі. Обгрунтовано доцільність використання економіко-математичних методів для кількісного визначення взаємозв'язку між витратами та факторами впливу, що підвищує точність фінансових прогнозів та обгрунтованість стратегічних рішень.

Запропонований підхід сприяє підвищенню прозорості фінансових процесів, оптимізації структури витрат, зміцненню фінансової стійкості та формуванню ефективної системи фінансового менеджменту підприємства в умовах невизначеності та посилення конкуренції.

The article examines theoretical and applied aspects of financial methods and instruments used in business cost management under conditions of increasing economic uncertainty and competitive pressure. The study substantiates the necessity of implementing a comprehensive approach to cost planning, analysis, control, and forecasting based on quantitative financial indicators. Special attention is given to the role of financial reporting analysis, cash flow management methods, plan-actual analysis, budgeting, and CVP (Cost-Volume-Profit) analysis as essential components of operational cost management. These tools enable systematic monitoring of resource utilization, evaluation of cost dynamics and structure, assessment of financial performance, and identification of efficiency reserves.

The paper highlights the importance of integrating analytical and control functions within budgeting systems, which serve both as planning instruments and as mechanisms for performance evaluation. The research further explores prospective cost management techniques, including trend analysis, scenario planning, and correlation-regression modeling. These methods facilitate medium— and long-term forecasting, allow for the assessment of alternative development scenarios, and support quantitative evaluation of the relationship between costs and influencing factors. The use of econometric tools enhances the accuracy of financial projections and strengthens the analytical basis for strategic decision-making.

The proposed integrated approach contributes to improving cost transparency, optimizing cost structure, balancing cash flows, and increasing the financial stability of business entities. The findings may be applied in financial management practice and in the development of cost control systems across various sectors of the economy.

Ключові слова: витрати, управління витратами, фінансові методи, інструменти управління, фінансові індикатори, бюджетування, фінансове планування.

Key words:. expenses, expense management, financial methods, management tools, financial indicators, budgeting, financial planning.

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

У сучасних умовах функціонування бізнесу фінансові методи та інструменти управління витратами набувають особливої актуальності, оскільки саме ефективність витратної політики значною мірою визначає конкурентоспроможність, фінансову стійкість та інвестиційну привабливість суб'єктів господарювання. Посилення ринкової конкуренції, нестабільність макроекономічного середовища, інфляційні процеси, коливання валютних курсів, зростання вартості ресурсів і логістичних витрат зумовлюють необхідність удосконалення системи управління витратами на основі сучасних фінансових підходів. У цьому контексті особливого значення набуває формування комплексної моделі, яка поєднує фінансове планування, бюджетування, контроль, аналіз відхилень, управлінський облік та інструменти стратегічного управління.

Проблематика управління витратами тісно пов'язана з завданнями підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу бізнесу, оптимізації структури витрат, забезпечення достатнього рівня прибутковості та формування довгострокової вартості підприємства. Водночас у науковій площині існують дискусії щодо змістового наповнення категорій "витрати", "затрати" та "видатки", що створює певні методологічні розбіжності при формуванні підходів до їх управління. Недостатня узгодженість термінологічного апарату впливає на практичну реалізацію фінансових методів управління, оскільки різні трактування визначають різні інструменти обліку, аналізу та контролю.

Практична значущість дослідження зумовлена необхідністю адаптації існуючих фінансових інструментів до умов цифровізації економіки, впровадження автоматизованих систем управлінського обліку, використання методів фінансового моделювання, сценарного аналізу та бюджетного контролю. Для підприємств різних масштабів, зокрема малого та середнього бізнесу, актуальним є формування доступного та ефективного

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

механізму управління витратами, який забезпечує оперативне прийняття рішень та своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища.

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управління витратами традиційно досліджується в межах економічної теорії, фінансового менеджменту, бухгалтерського та управлінського обліку, а також фінансового аналізу. У наукових працях значна увага приділяється розкриттю економічної сутності витрат, їх класифікації за різними ознаками, методам формування собівартості продукції та організації систем обліку. Зокрема, у теоретичних і прикладних дослідженнях активно висвітлюються концепції стандарт-костингу, директ-костингу, таргет-костингу, кайзен-костингу та інших сучасних підходів до управління витратами. Зазначені системи переважно розглядаються як інструменти оперативного контролю, планування та оптимізації собівартості продукції, що дозволяє забезпечувати підвищення ефективності використання ресурсів.

Водночас критичний аналіз наукових джерел свідчить, що більшість досліджень зосереджується на окремих облікових методиках, не формуючи комплексного підходу до фінансових методів управління витратами як складової загальної системи фінансового менеджменту. Часто управління витратами ототожнюється виключно з бухгалтерськими інструментами, що звужує його зміст і функціональне призначення. У той же час недостатньо уваги приділяється інтеграції таких інструментів, як фінансове планування, бюджетування, фінансовий контроль, аналіз відхилень, управління грошовими потоками та стратегічне управління витратами в єдину систему.

Питання теоретико-методологічного обгрунтування витрат активно досліджували провідні вітчизняні науковці. Зокрема, значний внесок у розвиток теорії бухгалтерського обліку та управління витратами зробили Гут Л., Сопко В., Піскун А., Чумак Г. та інші. У їхніх працях розглядаються питання організації обліку витрат, формування інформаційного забезпечення управління, методології калькулювання та вдосконалення систем внутрішнього контролю.

Окремі дослідники наголошують на необхідності розмежування економічних категорій, оскільки поняття "витрати", "затрати" та "видатки" можуть мати різне змістове навантаження залежно від контексту застосування — фінансового, податкового чи управлінського. Саме відсутність єдиного методологічного підходу до трактування цих категорій створює певні труднощі у формуванні цілісної системи управління витратами. Крім того, у сучасних умовах посилюється роль цифровізації економічних процесів, що відкриває нові можливості для автоматизації обліку, оперативного аналізу витрат, використання аналітичних систем підтримки прийняття управлінських рішень та підвищення точності фінансового планування.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даної статті є комплексне дослідження фінансових методів та інструментів управління витратами бізнесу, що дозволяє забезпечити оптимізацію використання ресурсів та підвищити ефективність фінансової діяльності підприємств. Для досягнення цієї мети передбачено вирішення таких завдань: визначення сутності та класифікації витрат; аналіз існуючих наукових підходів до управління витратами; критична оцінка ефективності окремих методів (стандарт-костинг, директ-костинг, таргет-костинг) та розробка рекомендацій щодо інтеграції фінансових інструментів у системи управління підприємствами. Стаття прагне створити науково обгрунтовану основу для подальшого вдосконалення практичних підходів до управління витратами у вітчизняних та міжнародних компаніях.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

З огляду на те, що витрати суб'єкта господарювання формуються в межах конкретного звітного або планового періоду, їх відображення у фінансовій системі управління здійснюється з урахуванням принципу відповідності доходів і витрат. Тобто витрати визнаються доцільними для аналізу та управління за умови, що продукція, роботи чи послуги, у процесі створення яких вони були понесені, реалізовані або плануються до реалізації в межах відповідного часового інтервалу. За таких умов особливої актуальності набуває застосування саме фінансових методів управління, які забезпечують можливість системного врахування, оцінювання та прогнозування витрат у межах поточного року або визначеного планового періоду.

Фінансові методи управління витратами базуються на використанні кількісних показників, серед яких ключову роль відіграють фінансові коефіцієнти та аналітичні індикатори. Вони дозволяють здійснювати комплексну оцінку структури витрат, їх динаміки, рівня ефективності використання ресурсів, а також взаємозв'язку між витратами та фінансовими результатами діяльності. Застосування таких методів забезпечує об'єктивність управлінських рішень, оскільки грунтується на вимірюваних показниках і аналітичних розрахунках [1, с. 8].

Залежно від горизонту управлінського впливу фінансові методи доцільно поділяти на інструменти поточного та перспективного характеру. Методи поточного управління спрямовані на аналіз фактичних результатів діяльності, виявлення тенденцій зміни витрат у попередніх періодах, оцінювання впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на їхню динаміку, а також на оперативний контроль використання грошових коштів та інших економічних ресурсів. Вони забезпечують своєчасне виявлення відхилень від запланованих показників і створюють основу для коригування управлінських рішень у межах короткострокового періоду.

Натомість методи перспективного управління охоплюють процеси фінансового планування та прогнозування майбутніх витрат, що безпосередньо впливають на формування прибутку в наступних періодах. Їх застосування передбачає розроблення альтернативних сценаріїв розвитку, оцінювання можливих варіантів оптимізації витрат, визначення допустимого рівня витрат з урахуванням стратегічних цілей та ресурсних обмежень. Такий підхід дозволяє не лише забезпечити контроль за поточними витратами, але й сформувати довгострокову політику їх раціоналізації, спрямовану на підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності с-б'єкта господарювання.

Рис. 1. Фінансові методи управління витратами в комерційних організаціях

Джерело: [2, 5, 8].

Одним із найпоширеніших на практиці інструментів управління витратами є складання та подальший аналіз Звіту про фінансові результати. Зазначений підхід грунтується на систематичному відображенні фактичних витрат підприємства, їх документальному підтвердженні, перевірці економічної доцільності та достовірності, а також на їх деталізації за видами діяльності — основною та допоміжною. У процесі аналізу здійснюється порівняння витрат із отриманими доходами, що дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів та визначити вплив витрат на формування фінансового результату діяльності.

Практичне застосування цього методу передбачає не лише фіксацію показників, а й проведення поглибленого структурно-динамічного аналізу витрат. Зокрема, важливим є дослідження їх структури за економічними елементами або статтями калькулювання, оцінювання тенденцій зміни у часі, а також визначення темпів їх зростання у порівнянні з темпами зростання виручки від реалізації продукції (робіт, послуг). Таке зіставлення дає можливість виявити, чи випереджає зростання доходів темпи збільшення витрат, що є одним із ключових індикаторів ефективності фінансового управління.

Крім того, суттєвим елементом аналізу є оцінювання змін підсумкового фінансового результату діяльності організації, що відображає загальну результативність управлінських рішень у сфері витрат. Додатково доцільно враховувати рівень використання окремих видів ресурсів, які беруть участь у процесі формування собівартості продукції, зокрема матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Такий комплексний підхід дозволяє виявити резерви оптимізації витрат та визначити напрями підвищення економічної ефективності.

Для забезпечення системності оцінювання фінансові показники, що застосовуються в процесі аналізу, доцільно згрупувати за двома основними напрямами: показники, які характеризують динаміку та структуру витрат, і показники, що відображають співвідношення витрат із доходами та фінансовими результатами. Подібна класифікація сприяє більш глибокому розумінню взаємозв'язку між витратами та прибутковістю, а також забезпечує комплексну оцінку ефективності механізму управління витратами.

Таблиця 1. Фінансові інструменти, що застосовуються на основі аналізу звіту про фінансові результати з метою управління витратами

Показники	Інтерпретація показників	Рекомендовані значення
1) Оцінка рівня витрачання всіх видів залучених ресурсів		
Матеріаломістка	Відношення витрат на матеріальні ресурси до виручці; визначає витрата матеріалів на 1 грн виробленої продукції	Зниження в порівнянні з попереднім періодом (або збереження на усталеному рівні)
Зарплатомістка	Зіставлення витрат на трудові ресурси до виручці; визначає рівень витрат на оплату праці на 1 грн виробленої продукції	
Капіталомістка	Ставлення витрат на капіталізацію до виручці; визначає рівень амортизації основних коштів на 1 грн виробленої продукції	
2) Оцінка впливу розміру вироблених витрат на величину сформованою прибутку		
Валова рентабельність	Зіставлення валовий прибутку до виручці; визначає рівень витрат по основному виду діяльності в величині отриманих доходів	Збільшення порівняно з попередніми періодами (або досягнення позитивних значень показників)
Бухгалтерська рентабельність	Відношення прибутку до оподаткування до суми виручки та інших доходів; визначає рівень всіх видів витрат в загальні величині доходів	
Чиста рентабельність	Відношення чистого прибутку до суми виручки та інших доходів; визначає рівень всіх витрат організації, включаючи витрати на сплату податку на прибуток, в сумі всіх її доходів	

Джерело [8, 9].

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Наступним важливим інструментом у системі фінансових методів управління витратами є метод аналізу грошових потоків, який забезпечує оперативний контроль за рухом коштів та дозволяє оцінювати ефективність їх використання в поточному періоді. Даний підхід орієнтований на систематичне відстеження надходжень і витрачання грошових ресурсів у реальному часовому вимірі та в розрізі основних видів діяльності суб'єкта господарювання — операційної, інвестиційної та фінансової. Така деталізація дає можливість своєчасно виявляти дисбаланси між формуванням і використанням коштів, що безпосередньо впливає на фінансову стійкість організації.

Застосування методу грошових потоків у контексті управління витратами дозволяє не лише контролювати фактичні витрати грошових ресурсів, а й оцінювати їх відповідність запланованим показникам, визначати причини відхилень та розробляти управлінські заходи щодо оптимізації руху коштів. Основним завданням використання цього методу є забезпечення збалансованості грошових притоків і відтоків, що є ключовою умовою підтримання платоспроможності, ліквідності та стабільного функціонування організації.

Інструментарій методу базується на застосуванні системи фінансових коефіцієнтів та аналітичних показників, які характеризують ефективність формування та використання грошових ресурсів. Зокрема, можуть використовуватися показники ліквідності, достатності грошового потоку, коефіцієнти покриття витрат грошовими надходженнями, а також індикатори співвідношення чистого грошового потоку до обсягу витрат. Комплексне застосування таких показників дозволяє здійснювати кількісну оцінку фінансових процесів і приймати обгрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації витрат та підвищення ефективності використання ресурсів.

План-фактний аналіз є одним із базових інструментів системи управління витратами, що передбачає регулярне порівняння запланованих показників, затверджених на відповідний фінансовий період, із фактично досягнутими результатами діяльності. У процесі його здійснення проводиться оцінювання виявлених відхилень як в абсолютному вимірі, так і у відносному (відсотковому) вираженні. Такий підхід дозволяє не лише зафіксувати розбіжності між планом і фактом, а й визначити причини їх виникнення, що створює підгрунтя для коригування управлінських рішень.

У межах загальної системи фінансового управління витратами план-фактний аналіз виконує контрольну та аналітичну функції. Його застосування дає можливість оцінити точність процесу планування витрат, рівень обгрунтованості прийнятих планових показників, а також ефективність організаційного забезпечення системи управління ресурсами. Таким чином, план-фактний аналіз виступає дієвим інструментом внутрішнього контролю, що сприяє підвищенню дисципліни витрачання ресурсів і забезпечує оперативне реагування на зміни у фінансовому середовищі [5].

Важливим елементом сучасного фінансового управління є метод бюджетування, який розглядається як комплексний системний механізм планування та контролю. Згідно з визначенням Гуріна О.В. та Чернова А.І, бюджетування є водночас процесом формування фінансових планів і кошторисів та управлінською технологією, спрямованою на підвищення фінансової обгрунтованості та ефективності прийняття управлінських рішень [2]. Така інтерпретація підкреслює інтеграційний характер бюджетування, яке поєднує планову, аналітичну та контрольну функції в єдиній системі.

Методичний інструментарій бюджетування включає систему взаємопов'язаних бюджетів: бюджети продажів, виробництва, прямих витрат на сировину й матеріали, витрат на оплату праці, змінних і постійних накладних витрат, адміністративних витрат, а також бюджети собівартості продукції. Кількісні показники, що формуються в межах кожного бюджету, виконують роль планових орієнтирів і контрольних індикаторів ефективності діяльності. Водночас вони можуть слугувати інформаційною базою для складання прогнозних фінансових звітів, зокрема прогнозного звіту про фінансові результати, бюджету руху грошових коштів та інвестиційного бюджету. Таким чином, бюджетування забезпечує можливість застосування як у поточному, так і в перспективному управлінні витратами, формуючи основу стратегічного фінансового планування.

Таблиця 2. Фінансові інструменти, що застосовуються під час використання методу грошових потоків з метою управління витратами організації

Показники	Інтерпретація показників
Коефіцієнт достатності грошових потоків від поточною діяльності	Відношення грошових потоків від поточної діяльності до грошових відтоків з поточної діяльності. Його значення ≥ 1 свідчить вірний, ефективний та раціональний механізм отримання-витрати грошових ресурсів
Коефіцієнт споживання грошових ресурсів	Ставлення відтоку грошових ресурсів від поточної діяльності до сукупному позитивному грошовому потоку
Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку	Відношення чистого грошового потоку до суми виплат основного боргу за довго- та короткостроковим кредитів, приросту запасів товарно-матеріальних цінностей та дивідендів (відсотків), виплачених власникам на вкладений капітал

Серед аналітичних методів, що використовуються у процесі поточного управління витратами, важливе місце займає CVP-аналіз (аналіз взаємозв'язку витрат, обсягу та прибутку). Даний метод грунтується на дослідженні співвідношення між обсягами виробництва, структурою витрат і фінансовими результатами діяльності. Його застосування дозволяє визначати залежність прибутку від змін обсягу реалізації, а також оцінювати вплив структури витрат на фінансовий результат. Одним із ключових напрямів використання CVP-аналізу є розрахунок точки беззбитковості, що дає змогу встановити мінімальний обсяг реалізації, за якого підприємство покриває всі витрати без отримання збитків [6, с. 39].

CVP-аналіз також сприяє визначенню оптимального співвідношення між постійними та змінними витратами, ціною реалізації та обсягами виробництва, що є важливим для формування планової собівартості продукції та розроблення обгрунтованої цінової політики. Інструментарій методу включає низку фінансово-економічних показників, які дозволяють оцінити маржинальний дохід, запас фінансової міцності та операційний леверидж, забезпечуючи комплексний підхід до аналізу витрат і прибутковості (таблиця 3).

Таблиця 3. Фінансові інструменти, що застосовуються під час використання CVP-аналізу з метою управління витратами організації

Показники	Інтерпретація показників
Маржинальна прибуток	різниця між виручкою і змінними витратами організації
Точка беззбитковості	мінімальне кількість продукції, при якому дохід від реалізації цією продукції повністю перекриває все витрати на її виробництво
Мінімальний виторг (виручка)	беззбитковий обсяг виробництва в вартісному виразі
Ефект операційного важеля	ставлення маржинальної прибутку до операційної прибутку

У системі методів перспективного управління витратами, що охоплюють процеси фінансового планування та прогнозування, доцільно виокремити кілька ключових інструментальних підходів. Їх застосування спрямоване на формування обгрунтованих орієнтирів розвитку витрат у середньо- та довгостроковій перспективі з урахуванням стратегічних цілей організації та умов зовнішнього середовища.

Одним із таких підходів є планування витрат у співвідношенні з доходами за принципом "від досягнутого". Його сутність полягає у встановленні запланованих показників витрат на основі аналізу фактичних результатів попередніх періодів із урахуванням сформованих тенденцій. Такий метод забезпечує наступність фінансової політики та дозволяє враховувати динаміку розвитку організації.

Інструментарій зазначеного підходу включає, насамперед, горизонтальний трендовий аналіз, який передбачає дослідження зміни фінансових показників у часі шляхом розрахунку темпів зростання та усереднених індексів. На основі отриманих результатів здійснюється прогнозування основних статей доходів і витрат з урахуванням тенденцій попередніх періодів.

Додатково застосовується вертикальний трендовий аналіз витрат, що дозволяє оцінити структуру витрат і визначити рівень ресурсоємності діяльності, тобто частку окремих видів витрат у загальному обсязі виручки. Такий підхід сприяє виявленню структурних змін у витратній політиці та забезпечує можливість прогнозування їх питомої ваги у перспективному періоді, що є важливим для формування раціональної фінансової стратегії.

До аналітичних методів перспективного управління також належить сценарне планування. Його застосування зумовлене необхідністю врахування високого рівня невизначеності зовнішнього середовища, коливань ринкової кон'юнктури та змін макроекономічних факторів. У межах цього підходу розробляються альтернативні варіанти розвитку подій — найімовірніший, оптимістичний та песимістичний сценарії, для кожного з яких формується відповідний прогноз фінансових результатів.

Інструментально сценарне планування базується на використанні системи фінансових коефіцієнтів, які застосовуються для оцінювання ефективності діяльності. Їх кількісні значення визначаються на основі прогнозних (планових) показників, сформованих у межах кожного сценарію, що дозволяє оцінити потенційні наслідки управлінських рішень та обрати найбільш доцільну модель розвитку [3, с.130].

Окрему групу методів перспективного управління становлять методи економіко-математичного моделювання, які забезпечують кількісне відображення взаємозв'язків між фінансовими показниками та факторами, що впливають на їх формування. Їх використання дає змогу підвищити обгрунтованість прогнозних розрахунків та мінімізувати суб'єктивність управлінських рішень.

Серед таких методів особливе місце займає кореляційно-регресійний аналіз. Він дозволяє встановити ступінь залежності між витратами та впливовими факторами, а також оцінити силу й характер цього зв'язку. Основними фінансовими інструментами при застосуванні даного методу є:

— рівняння лінійної регресії (однофакторної або багатофакторної), яке відображає кількісну залежність результативного показника від пояснювальних змінних;

— коефіцієнт кореляції, що характеризує тісноту та напрям лінійного зв'язку між змінними;

— коефіцієнт детермінації (у випадку парної регресії), який визначає частку варіації результативного показника, що пояснюється впливом включеного до моделі фактора [7, с. 56].

Застосування економіко-математичних методів у поєднанні з фінансовим аналізом створює передумови для формування науково обгрунтованої системи перспективного управління витратами, що базується на кількісному прогнозуванні, моделюванні альтернативних варіантів розвитку та оцінюванні ризиків.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті узагальнення теоретичних підходів та методичних інструментів встановлено, що фінансові методи й інструменти управління витратами формують комплексну систему впливу на ефективність використання ресурсів суб'єкта господарювання. Їх застосування охоплює як поточний, так і перспективний рівні управління, забезпечуючи взаємозв'язок між плануванням, аналізом, контролем та прогнозуванням витрат. Доведено, що аналіз фінансових результатів, метод грошових потоків, планфактний контроль, бюджетування та CVP-аналіз є важливими елементами оперативного управління, тоді як трендовий аналіз, сценарне планування та економіко-математичне моделювання створюють основу для стратегічного обгрунтування витратної політики. Комплексне використання зазначених інструментів сприяє підвищенню прозорості фінансових процесів, забезпеченню збалансованості грошових потоків, оптимізації структури витрат та зміцненню фінансової стійкості бізнесу. Отже, інтеграція фінансових методів управління витратами є необхідною умовою формування ефективної системи фінансового менеджменту в сучасних умовах невизначеності та посилення конкуренції.

Література:

1. Андрушкевич Н.В., Фімяр С.В., Довгань В.В. Управління витратами інноваційного підприємства в рамках системи контролінгу. Трансформаційна економіка. 2025. № 1 (10). С. 7—11. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-1

2. Гуріна О. В., Чернова А. І. Ефективне управління витратами. The 7 th International scientific and practical conference. Eurasian scientific congress (July 12—14, 2020) Barca Academy Publishing, Barcelona, Spain. 2020. 377 p. 2020. URL: https://surl.li/uexkns

3. Гут Л. Удосконалення системи контролінгу витрат в антикризовому управлінні підприємством. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2020. № 3 (79). С. 128—139. DOI: http://doi.org/10.34025/2310-8185-2020-3.79.10

4. Копотієнко Т.Ю. Економічна сутність та класифікація витрат як об'єкта внутрішнього аудиту. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 23. С. 627—635. URL: http://globalnational.in.ua/archive/23-2018/123.pdf

5. Котельникова Ю., Чумак Г., Ворошилова О. Управління витратами в умовах цифрової економіки: сучасні моделі та інструменти оптимізації. Економіка та суспільство. 2025, № 73. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-44

6. Кудряшов В. (2024). Фінансове забезпечення публічних витрат у період війни. Економіка України, № 66, 3 (736). С 37—57. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.03.037

7. Піскун А. В. Теоретичний аспект управління витратами підприємства. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. № 4. С. 55—59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2020_4_11

8. Чумак Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 4. С. 160—165. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-21

9. Jasinski, D., Meredith, J., Kirwan, K. (2015) A comprehensive review of full cost accounting methods and their applicability to the automotive industry. Journal of Cleaner Production, no. 108, pp. 1123—1139. Available at: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.06.040

References:

1. Andrushkevych, N. V., Fimiar, S. V. and Dovhan, V. V. (2025), "Management of an innovative enterprise within the controlling system", Transformatsiina ekonomika, vol. 1 (10), pp. 7—11. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-1

2. Hurina, O. V. and Chernova, A. A. (2020), "Effective cos management", The 7 th International scientific and practical conference — Eurasian scientific congress, Barca Academy Publishing, Barcelona, Spain, July 12—14, Available at: https://surl.li/uexkns (Accessed 13 March 2026)

3. Hut, L. (2020), "Improvement of the cost controlling system in the anti-crisis management of the enterprise", Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu, vol. 3 (79), pp. 128—139. DOI: http://doi.org/10.34025/2310-8185-2020-3.79.10

4. Kopotiienko, T.Y. (2018), "Economic essence and classification of costs as an object of internal audit", Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky, vol. 23, pp. 627—635. Available at: http://globalnational.in.ua/archive/23-2018/123.pdf. (Accessed 13 March 2026).

5. Kotelnikova, Y., Chumak, H. and Voroshylova, O. (2025), "Cost management in the digital economy: modern models and optimization tools", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 73. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-44

6. Kudriashov, V. (2024), "Financial support for public expenditures during wartime",Ekonomika Ukrainy, vol. 66, 3 (736), pp. 37—57. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.03.037.

7. Piskun, A. V. (2020), "Theoretical aspect of cost management of an entity", Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia, vol. 4, pp. 55—59. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2020_4_11 (Accessed 11 March 2026)

8. Chumak, H. (2022), "Enterprise cost management: the functional aspect", Modeling the development of the economic systems, vol. 4, pp. 160—165. https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-21

9. Jasinski, D., Meredith, J. and Kirwan, K. (2015), "A comprehensive review of full cost accounting methods and their applicability to the automotive industry", Journal of Cleaner Production, vol. 108, pp. 1123—1139. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.06.040

Отримано редакцією журналу / Received: 16.03.26
Прорецензовано / Revised: 26. 03.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

УДК 336

А. О. Білоус,
к. е. н., асистент, асистент кафедри міжнародних фінансів, Навчально-науковий інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0004-8602-1562
О. Л. Гейко,
к. е. н., асистент, асистент кафедри міжнародних фінансів, Навчально-науковий інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-5362-7809

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.227

ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛЕЙ КРАУДФАНДИНГУ ЯК АЛЬТЕРНАТИВА ТРАДИЦІЙНОМУ КРЕДИТУВАННЮ

A. Bilous,
PhD in Economics, Assistant, Assistant of the Department of International Finance,
Educational and Scientific Institute of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv
O. Heiko,
PhD in Economics, Assistant, Assistant of the Department of International Finance,
Educational and Scientific Institute of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv

IMPLEMENTATION OF CROWDFUNDING MODELS AS AN ALTERNATIVE TO TRADITIONAL LENDING

У статті досліджено механізми функціонування моделей краудфандингу як ефективної альтернативи традиційному банківському кредитуванню в сучасних економічних умовах. Проаналізовано основні види краудфандингу: від благодійних внесків до інвестиційного капіталу та P2P-позик. Особливу увагу приділено порівняльному аналізу доступності, вартості залучення ресурсів та рівня ризиків для стартапів і малого бізнесу.

Автор визначає ключові переваги краудтехнологій, зокрема спрощення процедури доступу до фінансування, відсутність жорстких вимог до застави та можливість одночасної валідації ринкового попиту на продукт. Водночас висвітлено бар'єри, що стримують розвиток сегмента: недосконалість нормативно-правового регулювання, ризики шахрайства та високу залежність успіху проєкту від маркетингової стратегії. Обгрунтовано, що інтеграція краудфандингових моделей у фінансову систему сприяє підвищенню інклюзивності ринку капіталу та стимулює інноваційний розвиток економіки.

The research article provides a comprehensive and multifaceted analysis of the evolution and functioning of crowdfunding models as a viable, technologically advanced, and highly effective alternative to traditional bank lending within the contemporary global financial landscape. In an era defined by rapid digitalization and shifting economic paradigms, traditional financial institutions often impose rigid, and sometimes insurmountable, barriers for early-stage ventures and small-scale entrepreneurs. This study systematically examines the primary taxonomy of crowdfunding, including reward-based, equity-based, and debt-based (P2P) lending, emphasizing their distinctive roles in the modern capital market. The methodological framework of this research is based on a comparative analysis of financial instruments, synthesized with an empirical review of platform performance data across various jurisdictions.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Particular attention is devoted to a rigorous comparative analysis of the accessibility, speed, and cost-efficiency of raising resources through decentralized digital platforms versus classical credit instruments provided by commercial banks. The author identifies key strategic advantages of crowd-technologies for startups and small to medium-sized enterprises (SMEs), such as the significant simplification of complex financing procedures, the absence of stringent and often restrictive collateral requirements, and the unique opportunity for simultaneous market demand validation. Furthermore, the paper highlights the psychological and marketing aspects of crowdfunding, where the "crowd" acts not only as a primary source of capital but also as a fundamental consumer base, providing invaluable feedback and acting as brand advocates in a competitive environment.

However, the study also addresses significant systemic barriers and challenges hindering the sector's sustainable development, including the lack of harmonized legal regulation, heightened risks of information asymmetry between originators and investors, and potential fraud risks. The research concludes that the strategic integration of diverse crowdfunding models into the broader financial system significantly enhances the overall inclusivity of the capital market. It is substantiated that by democratizing investment processes and lowering entry barriers for retail investors, crowdfunding stimulates innovative economic development and provides a resilient financial buffer during periods of traditional banking instability or credit crunches.

Ключові слова: краудфандинг, традиційне кредитування, фінансові інновації, P2P-платформи, стартапи, альтернативне фінансування, ризики, інвестиційний капітал.

Key words: crowdfunding, traditional lending, financial innovations, P2P platforms, startups, alternative financing, risks, investment capital.

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

Сучасний етап розвитку глобальної фінансової архітектури характеризується стрімкою цифровізацією та пошуком гнучких інструментів капіталізації, що зумовлено трансформацією економічних відносин у постіндустріальному суспільстві. Попри ключову роль банківського сектору, традиційні механізми кредитування дедалі частіше демонструють обмеженість у задоволенні фінансових потреб динамічних сегментів економіки, зокрема стартапів, малих та середніх підприємств (МСП) та інноваційних проєктів на ранніх стадіях розвитку. Проблема полягає у наявності жорстких бар'єрів для входу на ринок капіталу: високих вимог до заставного майна, складної процедури оцінки кредитоспроможності (credit scoring) та консервативності фінансових установ щодо фінансування високоризикових, проте потенційно високоефективних ідей.

У цьому контексті виникає гостра потреба у впровадженні альтернативних фінансових інструментів, серед яких провідне місце посідає краудфандинг. Дана технологія, що базується на принципах колективного фінансування через спеціалізовані онлайн-платформи, не лише демократизує доступ до ресурсів, а й трансформує роль інвестора з пасивного учасника ринку на активного стейкхолдера. Постановка проблеми у загальному вигляді зумовлена необхідністю теоретичного обгрунтування та практичного опрацювання механізмів інтеграції краудфандингових моделей у загальну фінансову систему як повноцінної альтернативи або доповнення до банківського кредитування.

Зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями полягає у потребі у класифікації новітніх форм альтернативного фінансування (P2P, P2B, Equity-based) та дослідженні їхнього впливу на фінансову стабільність і макроекономічні показники. Необхідною є розробка методичних рекомендацій для суб'єктів господарювання щодо диверсифікації джерел залучення капіталу, а також формування підгрунтя для вдосконалення нормативно-правового регулювання діяльності фінансових технологій (FinTech) в Україні та світі.

Вирішення цих завдань безпосередньо корелює зі стратегічними цілями підвищення інклюзивності фінансових ринків та стимулювання інноваційної активності, що є критично важливим для відновлення економіки та забезпечення її стійкого зростання в умовах глобальної нестабільності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців значна увага приділяється трансформації фінансових посередників та виникненню альтернативних механізмів акумуляції капіталу. Фундаментальні аспекти теорії фінансового посередництва та кредитування закладені у працях таких класиків, як Дж. М. Кейнс, Й. Шумпетер та Ф. Мішкін, які розглядали банки як центральні елементи розподілу ресурсів. Проте сучасний етап розвитку ринку альтернативних фінансів (Alternative Finance) потребує нових підходів, що відображено у роботах провідних зарубіжних дослідників, зокрема Е. Шварца, Р. Каппеля, Л. Енквіста та Дж. Молліка. Останній, зокрема, здійснив вагомий внесок у розуміння динаміки краудфандингових плат-

форм, визначивши ключові фактори успіху проєктів та роль соціального капіталу в їх реалізації.

Питання інтеграції цифрових платформ у фінансову систему та порівняння їх із банківським сектором активно досліджуються у звітах міжнародних інституцій, таких як Cambridge Centre for Alternative Finance (CCAF), фахівці якого (Б. Джан, П. Баєр та ін.) щорічно аналізують обсяги та структуру світового ринку P2P-кредитування та краудфандингу.

Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у дослідження інноваційних форм фінансування та диджиталізації фінансових послуг зробили такі вчені, як І. Бланк, О. Береславська, А. Даниленко, В. Корнєєв та О. Дзюблюк. У їхніх працях детально аналізуються ризики та перспективи розвитку небанківського фінансового сектору в Україні, специфіка нормативного регулювання FinTech-компаній та проблеми захисту прав інвесторів на онлайн-платформах.

Попри значну кількість публікацій, питання прямого протиставлення краудфандингу традиційному кредитуванню в умовах обмеженого доступу до банківських ресурсів залишається дискусійним. Зокрема, недостатньо висвітленими є механізми гібридного фінансування, де краудфандинг виступає не лише як заміна кредиту, а й як інструмент зниження кредитних ризиків для самих банків через попередню апробацію попиту. Саме ці аспекти обумовлюють необхідність подальшого поглибленого дослідження, що і визначає спрямованість даної статті.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є комплексне дослідження теоретичних основ та прикладних аспектів використання моделей краудфандингу як трансформаційної альтернативи традиційному банківському кредитуванню, а також визначення стратегічних переваг та ризиків інтеграції цих інструментів у сучасну фінансову систему.

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено наступні основні завдання:

1. Розкрити сутність та провести типологію основних моделей краудфандингу (боргового, капітального та заснованого на винагородах) у контексті їхньої функціональної схожості та відмінності від класичних банківських продуктів.

2. Провести порівняльний аналіз процедурних та економічних характеристик залучення капіталу через крауд-платформи та банківські установи, фокусуючись на показниках доступності, швидкості фінансування та вимогах до забезпечення.

3. Визначити ключові драйвери та бар'єри розвитку ринку альтернативного фінансування, зокрема в частині нормативно-правового регулювання, інформаційної асиметрії та довіри інвесторів.

4. Обгрунтувати роль краудфандингу як інструменту стимулювання фінансової інклюзії для малого та середнього бізнесу, що не має доступу до традиційного кредитного ринку.

5. Розробити практичні рекомендації щодо оптимізації взаємодії між суб'єктами господарювання та альтернативними фінансовими майданчиками для підвищення ефективності інноваційного розвитку економіки.

Об'єктом дослідження є процес трансформації механізмів фінансування суб'єктів економіки в умовах диджиталізації фінансових послуг.

Предметом дослідження є сукупність економічних відносин, що виникають під час використання краудфандингових платформ як альтернативи традиційним кредитним операціям.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні стартапи та малі підприємства часто стикаються з проблемою доступу до фінансування. Традиційне банківське кредитування передбачає суворі вимоги до позичальника — необхідність надання застави, високі кредитні рейтинги та стабільний грошовий потік, що для нових бізнесів може бути недосяжним. За даними CB Insights, брак коштів і неможливість залучити новий капітал належать до головних причин провалу стартапів. [5] У цих умовах краудфандинг — механізм колективного фінансування проектів через інтернет — набув популярності як альтернативне джерело капіталу, відкритого для ширшого кола інвесторів та донорів. Краудфандингові моделі дозволяють підприємцям залучати кошти від громади (так званого "натовпу") безпосередньо через онлайн-платформи, обходячи традиційні фінансові інституції.

Банківське кредитування історично було основним способом фінансування розвитку бізнесу. Малим та середнім підприємствам банки пропонують різні види позик — від короткострокових кредитів на поповнення обігових коштів до довгострокових інвестиційних кредитів на обладнання чи нерухомість. Ключовою особливістю є те, що отримані кошти необхідно повернути з відсотками у визначений термін, незалежно від успішності бізнес-проекту. Це створює фінансове навантаження на компанію: щомісяця потрібно обслуговувати борг (виплачувати основну суму й відсотки). Невиконання зобов'язань (дефолт) призводить до штрафів, погіршення кредитної історії, а іноді — до втрати забезпечення (закладеного майна).

Для отримання бізнес-кредиту підприємець має відповідати суворим критеріям. Банки, як правило, перевіряють кредитну історію та фінансову звітність, вимагають забезпечення позики (заставу у вигляді майна або особисті гарантії). Новоствореним фірмам часто бракує трек-рекорду та активів для застави, тому відмови в кредитуванні є поширеними. За статистикою, процес розгляду заявки та ухвалення рішення банком може тривати від 60 до 90 днів, що не завжди дозволяє швидко отримати кошти, коли це критично необхідно. Крім того, навіть у разі успішного отримання позики, збільшення боргового навантаження підвищує ризики для малого бізнесу: у разі тимчасових труднощів із доходами компанія все одно зобов'язана здійснювати платежі за кредитом, інакше може втратити заставне майно. [3]

Переваги банківського фінансування для бізнесу полягають у великій сумі, яку можна отримати одним траншем, та в чіткості умов. Після отримання кредиту підприємець відразу розпоряджається усіма кош-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

тами в повному обсязі, що дозволяє реалізувати масштабні проекти (купівля обладнання, запуск виробництва тощо). Вчасне обслуговування кредиту сприяє поліпшенню кредитного рейтингу бізнесу, відкриваючи шлях до більших позик у майбутньому. При цьому власність підприємця не розмивається — на відміну від залучення інвесторів чи участі в equity-краудфандингу, банк не претендує на частку в компанії, а після повернення боргу взаємовідносини завершуються. [1]

Недоліки традиційного кредитування для стартапів: [3]

1. Високий поріг входу. Банки прагнуть мінімізувати ризики, тому молодим бізнесам часто відмовляють у позиках через брак історії, застави чи стабільного доходу.

2. Витрати та ризики дефолту. Відсоткові ставки за бізнес-кредитами можуть бути значними (навіть за забезпечених позик) і поглинають частину прибутку. Наприклад, альтернативні онлайн-кредитори можуть пропонувати швидкі позики, але під дуже високі ставки — 18—40% річних, що здатне "втопити" бізнес у боргах. У разі ж невдачі проекту борг все одно підлягає поверненню; якщо підприємство збанкрутує, засновник ризикує втратою заставленого майна або власних коштів (у разі персональної гарантії).

3. Бюрократія та повільність. Оформлення кредиту — тривалий процес, що включає збір документів (бізнес-план, фінзвітність, податкові декларації тощо) та довге очікування рішення. Для швидко зростаючого стартапу така затримка може означати втрату ринкових можливостей. Таким чином, хоча банківські кредити залишаються важливим інструментом фінансування, їх доступність для малого бізнесу обмежена, а умови — не завжди сприятливі для нових інноваційних проектів.

Порівняння краудфандингу і банківського фінансування

Краудфандинг і традиційне кредитування пропонують підприємцям принципово різні підходи до фінансування, кожен зі своїми перевагами та недоліками. Розглянемо ключові відмінності цих моделей.

Джерело коштів та процес отримання. При банківському фінансуванні ресурсами виступають власні кошти банку або депозитні кошти клієнтів, які банк перерозподіляє у формі позик. Натомість у краудфандингу кошти надходять від великої кількості приватних осіб або інституцій, які добровільно підтримують проект на платформі. Краудфандингова кампанія більше схожа на маркетингову ініціативу: автор проекту презентує ідею публіці, а не подає закриту заявку фінансовому комітету. Процес збору на платформі зазвичай значно швидший у запуску — достатньо зареєструвати проект, підготувати опис, відеопрезентацію та нагороди, що можна зробити за кілька днів або тижнів. Вимоги платформ до проектів існують (наприклад, відповідність категоріям, заборона певних видів діяльності), але вони незрівнянно простіші за банківські критерії кредитоспроможності. Фактично кредитна історія чи фінансові звіти для краудфандингу не потрібні — важлива лише цікавість ідеї для спільноти. Водночас успішне завершення краудфандингової кампанії не гарантує отримання грошей: це лише означає дозвіл почати збір, і сам підприємець мусить активно просувати свій проект, щоб досягти фінансової мети. У банківській моделі навпаки — після схвалення позики гроші одразу стають доступними позичальнику, без необхідності додаткових зусиль з його боку з пошуку інвесторів. [9]

Винагорода та витрати. Ключова відмінність — платність коштів. Банк видає позику під відсоток; підсумкова сума повернення, як правило, перевищує розмір отриманих коштів (з урахуванням процентів та комісій). Для малого бізнесу це означає постійний відтік готівки на обслуговування боргу і здорожчання собівартості проекту. У краудфандингу ж прямого боргу немає: отримані кошти не потрібно повертати грошима. Якщо це модель з винагородами — достатньо виконати обіцянки перед спонсорами (поставити продукт, надіслати подарунки тощо). Таким чином, краудфандинг фактично може бути безвідсотковим фінансуванням для бізнесу. Однак це не означає відсутності витрат: більшість платформ стягують комісію у вигляді відсотка від зібраної суми (зазвичай 5-10%). Крім того, реалізація винагород (собівартість виробництва та доставки прототипів, сувенірів) також потребує ресурсів. В моделі equity підприємець "платить" інвесторам часткою власного бізнесу. В моделі P2P-краудлендингу — доводиться сплачувати відсотки інвесторам, хоча ставки можуть бути гнучкими, а умови — договірними між сторонами безпосередньо. Забезпечення позики — ще один аспект: банк вимагає заставу для зниження ризиків, тоді як краудфандинг не потребує застави або майнових гарантій. Це робить краудфандинг більш доступним, але й означає, що вкладники беруть на себе більший ризик втрати коштів, якщо проект провалиться. [4]

Контроль і участь у бізнесі. Банківський кредитор не втручається в операційну діяльність підприємства; його цікавить лише своєчасне повернення коштів. У цьому сенсі кредит зберігає незалежність підприємця — він самостійно управляє бізнесом, маючи боргове зобов'язання. Краудфандингова модель може залучати спільноту до життя проекту. З одного боку, це приносить маркетингові переваги — люди, які профінансували стартап, стають його першими клієнтами та адвокатами бренду. З іншого боку, велика кількість дрібних інвесторів або спонсорів може генерувати зворотний зв'язок, очікування і тиск. У випадку equity-краудфандингу з'являються десятки і сотні акціонерів, чиї інтереси треба враховувати, а це може ускладнити управління компанією та прийняття рішень. Однак для малих сум вплив окремих краудакціонерів мінімальний. У будь-якому разі, краудфандинг більше публічний за своєю природою: успіх чи невдача кампанії відбувається на очах у громади, що впливає на репутацію стартапу. Банківські відносини конфіденційні — широка публіка зазвичай не знає, хто і скільки взяв кредит. [9]

Гнучкість і умови використання коштів. Кредит має чітко обумовлений графік погашення — щомісячні платежі фіксованого розміру протягом визначеного строку. Це дисциплінує, але може бути складно для бізнесу з нерівномірним грошовим потоком. Краудфандинг надає більше свободи: отримані кошти можна використати на власний розсуд відповідно до потреб проек-

ту, без тиску регулярних виплат. Натомість підприємець несе репутаційну відповідальність перед спільнотою. Якщо він зібрав гроші під певні обіцянки і не виконав їх, це призведе до втрати довіри з боку клієнтів/інвесторів і ускладнить подальші спроби фінансування. В аспекті строків: банківський кредит — переважно довгострокове зобов'язання, яке може тривати роками, тоді як краудфандинг — одноразова кампанія (зазвичай 1—3 місяці збору), після якої взаємини зі спільнотою можуть припинитися (для reward-моделі) або трансформуватися (у підтримку продукту, повторні покупки тощо). [4]

Отже, краудфандинг виступає альтернативою банківському фінансуванню, пропонуючи підприємцям доступ до капіталу без боргу та застав, але вимагаючи активної роботи з громадськістю і прозорості. У деяких випадках ці моделі можуть доповнювати одна одну: наприклад, стартап може спочатку успішно профінансувати прототип через краудфандинг, довести життєздатність ідеї, а згодом отримати банківський кредит або венчурні інвестиції на масштабування. Дослідження показують, що краудфандинг може бути як заміною, так і доповненням до банківських позик — оптимальна стратегія залежить від рівня невизначеності ринку та вартості залучення коштів. Малий бізнес повинен зважити всі "за" і "проти" кожного підходу, щоб обрати найкращий варіант фінансування, або ж використати комбіновану стратегію.

Приклади краудфандингових платформ та проектів

Для кращого розуміння переваг і обмежень краудфандингу розглянемо конкретні приклади успішного використання цього інструменту в міжнародній та українській практиці.

Kickstarter (США). Це найбільша у світі краудфандингова платформа, заснована у 2009 році, що працює за моделлю винагород (reward-based). На Kickstarter розміщуються переважно творчі та технологічні проекти: гаджети, ігри, фільми, музичні альбоми, дизайнерські продукти тощо. Станом на 2025 р. на платформі було запущено понад 650 тис. проектів і залучено більше $8,5 млрд. фінансування. Середній глобальний показник успішності кампаній — близько 40%, але для активних спільнот він вищий. Серед рекордів Kickstarter можна зазначити наступні: розумний годинник Pebble у 2012 р. зібрав $10,3 млн від понад 68 тис. бекерів, ставши одним із перших "мегахітів" краудфандингу. Ігрова компанія Ouya залучила $8,5 млн на розробку консолі, Oculus Rift — $2,5 млн на VR-гарнітуру, що в 10 разів перевищило початкову мету. Ці кейси продемонстрували, що спільнота готова інвестувати значні суми в інновації, які важко було б профінансувати через банки на етапі ідеї. Kickstarter діє за принципом "all-or-nothing", що стимулює авторів ставити реалістичні цілі та мобілізувати спільноту до повної перемоги або не брати коштів взагалі (у разі недобору). Для українських підприємців Kickstarter також відкриває можливості виходу на міжнародний ринок: низка українських стартапів успішно скористалися цією платформою. Наприклад, гаджет Petcube (пристрій для гри з домашніми улюбленцями через смартфон) у 2013 році зібрав $251 тис. на Kickstarter, що перевищило очікування та привернуло увагу ЗМІ і венчурних інвесторів. Інший приклад — LaMetric, смарт-годинник для відображення різноманітних даних, залучив $258 тис. від бекерів з усього світу. Ці проекти не мали кредитної історії чи застав, але завдяки краудфандингу отримали необхідний стартовий капітал і перевірку ринкового попиту. [3; 8]

GoFundMe (США). На відміну від Kickstarter, платформа GoFundMe, заснована у 2010 році, фокусується на добродійних та особистих зборах коштів. Вона дозволяє збирати гроші на медичне лікування, освіту, допомогу після катастроф, волонтерські ініціативи тощо. GoFundMe працює за принципом добровільних пожертв без матеріальної винагороди; кампанії можуть отримувати кошти навіть якщо не досягнуто якоїсь фіксованої мети (модель гнучкого фінансування). За більш ніж десятиліття GoFundMe перетворилася на найбільшу благодійну платформу: як зазначалось, сума пожертв перевищила $30 млрд. станом на 2024 р. Для малих бізнесів GoFundMe не є типовим інструментом залучення капіталу, проте в окремих випадках використовується — наприклад, громади збирають кошти, щоб підтримати локальний бізнес, який постраждав від стихійного лиха чи інших негараздів. Такі випадки радше виключення, але вони демонструють силу колективної допомоги як альтернативи кредитам чи страховим виплатам. Міжнародна популярність GoFundMe особливо зросла під час криз: у перший рік війни в Україні (2022) через GoFundMe було пожертвувано понад $280 млн на підтримку українців, що свідчить про можливості платформи швидко мобілізувати фінанси на гострі потреби, минаючи бюрократію. [2]

Спільнокошт (Україна). Це провідна українська краудфандингова платформа, яка діє під егідою соціально-інноваційної спільноти "Велика Ідея". Спільнокошт стартував приблизно у 2012 році і став першим майданчиком колективного фінансування в Україні. Він орієнтований на суспільно корисні, освітні, культурні проекти. Наприклад, через Спільнокошт збирали кошти на видання книжок, зйомки документальних фільмів, запуск освітніх програм, урбаністичні ініціативи тощо. Винагорода бекерам здебільшого нематеріальна або символічна (подяки, участь у заходах, сувеніри). Спільнокошт застосовує модель "все або нічого": багато проектів успішно профінансовано спільнотою на 100% і більше. Одним із ранніх успіхів був фільм "Спільна Справа" (2013) — документальний фільм про волонтерів Майдану, профінансований громадськістю. З роками Спільнокошт довів ефективність "народного фінансування" в Україні, хоча масштаби поки що поступаються західним платформам. За даними 2017 року, до появи вітчизняних платформ українці вже активно користувалися міжнародними (Kickstarter, Indiegogo, GoFundMe). Нині Спільнокошт продовжує працювати, зокрема і під час війни, допомагаючи збирати гроші як на гуманітарні, так і на бізнес-ініціативи. [6]

Потенціал та ризики краудфандингу для малого бізнесу і стартапів

Краудфандингові моделі відкривають нові можливості фінансування для підприємців, але водночас пов'язані з низкою викликів. Розглянемо, який потенціал вони несуть для малого бізнесу та які ризики варто враховувати, обираючи між краудфандингом і традиційним кредитом.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Потенціал та переваги:

— Доступність капіталу без застави і кредитної історії. Для стартапу, що не має матеріальних активів або довгої фінансової історії, краудфандинг може бути чи не єдиним способом отримати стартові кошти. Відсутність вимог до кредитоспроможності розширює коло потенційних отримувачів фінансування. Залучити громаду інвесторів може навіть студент з ідеєю, тоді як банк навряд чи видасть йому позику на бізнес-починання.

— Перевірка ринкової привабливості (validation). Краудфандинг фактично дозволяє протестувати бізнес-ідею на аудиторії ще до її повномасштабної реалізації. Якщо людям цікавий продукт і вони готові "голосувати гривнею" (чи доларом) за нього — це підтверджує наявність ринку. Успішна кампанія демонструє попит, що може стати аргументом для подальших інвесторів або кредиторів. З іншого боку, невдала кампанія — теж корисний сигнал: якщо проект не зібрав мінімальної підтримки, підприємець має шанс переосмислити ідею або відмовитися від неї на ранньому етапі без боргових зобов'язань. [1; 9]

— Маркетинг та побудова спільноти. Краудфандингова кампанія одночасно є рекламною акцією. Про проект дізнаються сотні або тисячі людей, він може отримати огляд у медіа, поширення в соцмережах. Таким чином, підприємець формує ядро спільноти навколо бренду ще до виходу продукту на ринок. Ці ранні прихильники часто стають найвідданішими клієнтами і неформальними амбасадорами, що безкоштовно рекомендують продукт іншим. Традиційний кредит такого ефекту не дає — залучення коштів відбувається непублічно і не створює інформаційного приводу. [9]

— Гнучкість у використанні коштів. На відміну від цільових банківських кредитів, краудфандингові внески зазвичай не жорстко прив'язані до конкретних статей витрат. Підприємець в межах свого проекту може самостійно розподілити бюджет, коригувати плани. Головне — виконати обіцяне перед бекерами. Це дозволяє адаптуватися, якщо в процесі реалізації виникнуть непередбачені потреби або можливості.

— Поєднання з іншими джерелами фінансування. Краудфандинг не виключає використання інших моделей, а часто допомагає підвищити інвестиційну привабливість бізнесу. Наприклад, успішна кампанія на Kickstarter може слугувати доказом концепції (proof of concept) для банку або фонду, після чого стартап отримає кредит чи венчурне вливання на більшу суму. Також краудфандинг може частково профінансувати проект, зменшивши обсяг необхідного банківського кредиту і відповідно боргове навантаження. [2; 8]

Підсумовуючи, краудфандинг для малого бізнесу є потужним інструментом, що надає шанс реалізувати інноваційні ідеї без класичних бар'єрів входу, але вимагає підприємницької активності, прозорості та обережності. Він найкраще підходить для продуктів і послуг, цікавих широкій аудиторії (технологічних гаджетів, творчих проектів, соціальних ініціатив), де є можливість заручитися підтримкою громади. Для традиційного бізнесу з передбачуваними грошовими потоками та забезпеченням банківське кредитування часто буде дешевшим і простішим. У багатьох випадках доцільно комбінувати джерела фінансування: використовувати краудфандинг на ранніх етапах (для перевірки ідей та стартового капіталу), а після досягнення певного успіху — звертатися до банків чи інвесторів для масштабування. Таким чином, моделі краудфандингу виступають дієвою альтернативою і доповненням до традиційного кредитування, особливо в сегменті малого бізнесу та стартапів, стимулюючи розвиток підприємництва і інновацій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Краудфандинг як феномен сучасних фінансів став вагомою альтернативою традиційному банківському кредитуванню для малих підприємств та стартапів. Проведений аналіз дозволяє зробити такі висновки:

1. Краудфандингові моделі забезпечують пряму взаємодію між підприємцями та масовими інвесторами/спонсорами через онлайн-платформи, що усуває посередництво банків. Існують різні види краудфандингу — винагородний, інвестиційний, кредитний — які надають гнучкі можливості фінансування залежно від потреб проекту. В Україні краудфандинг розвивається переважно у сфері творчих та соціальних ініціатив (Спільнокошт, StartEra тощо), тоді як краудінвестинг поки стримується законодавчими пробілами.

2. Традиційне кредитування малих бізнесів характеризується суворими критеріями відбору та фінансовими зобов'язаннями. Банк вимагає від позичальників надійності (застава, дохідність, кредитна історія) і гарантує видачу коштів під відсоток з обов'язковим поверненням у визначені терміни. Це підходить для зрілих підприємств, але є малодоступним та ризикованим для стартапів. Краудфандинг натомість знижує бар'єри входу, дозволяючи залучити фінансування на початкових стадіях розвитку бізнесу без боргового навантаження.

3. Порівняння краудфандингу і кредиту показує, що кожен механізм має свої плюси і мінуси. Краудфандинг дає можливість перевірити попит і залучити спільноту навколо продукту, не вимагаючи ні відсотків, ні втрати контролю над бізнесом (у разі reward-моделі). Натомість підприємець несе репутаційні ризики та повинен докласти значних маркетингових зусиль для успішної кампанії. Банківське фінансування забезпечує одразу значну суму і чіткі договірні рамки, але збільшує фінансовий тиск на бізнес і може призвести до втрати активів у разі невдачі. В окремих випадках обидва інструменти можуть ефективно доповнювати один одного, комбінуючи переваги кожного.

4. Практичний досвід як міжнародний, так і український, підтверджує життєздатність краудфандингу як джерела капіталу. Мільярди доларів, зібрані на платформах Kickstarter та GoFundMe, тисячі профінансованих проектів — від смарт-годинників Pebble до шолому Oculus Rift — демонструють, що краудфандинг спроможний успішно конкурувати з традиційними фінансами у сфері інновацій. В Україні завдяки краудфандингу реалізовано ряд культурних, соціальних та бізнес-ініціатив, зокрема через Спільнокошт, а також українські стартапи все частіше виходять на глобальні платформи для залучення коштів (приклади Petcube, LaMetric). Краудфандинг також відіграв критичну роль у воєнний

час, ставши механізмом швидкої фінансової допомоги, що не має аналогів у банківському секторі.

5. Перспективи і ризики для МСБ. Краудфандингові моделі володіють значним потенціалом сприяння розвитку малого бізнесу та стартап-екосистеми. Вони особливо корисні для фінансування інноваційних, креативних і суспільно значущих проектів, де традиційні кредитори не готові ризикувати. Однак для повноцінної інтеграції краудфандингу в фінансову систему потрібне вдосконалення нормативної бази (визнання і регулювання краудфандингу, захист прав дрібних інвесторів, оподаткування тощо). Підприємцям же, обираючи цей шлях, слід ретельно планувати кампанії, реально оцінювати свої можливості та відповідально ставитися до виконання зобов'язань перед спільнотою. Лише за цих умов краудфандинг стане не разовим авантюрним кроком, а стійким фінансовим інструментом, здатним успішно доповнити чи навіть замінити банківські кредити для нового покоління бізнесів.

На завершення, використання моделей краудфандингу можна розглядати як ефективну альтернативу традиційному кредитуванню в умовах сучасної цифрової економіки. Краудфандинг підвищує фінансову інклюзивність, дозволяючи реалізувати ті проекти, які раніше залишались без уваги великих інвесторів. Для України розвиток краудфандингу означає нові можливості для підприємців та громадських ініціатив, а також інтеграцію у світові фінансові тенденції. Правильне поєднання різних моделей фінансування — запорука сталого зростання малого бізнесу, і краудфандинг вже зараз займає важливе місце в цьому комплексі.

Література:

1. Torres B. et al. Crowdfunding versus Traditional Banking: Alternative or Complementary Systems for Financing Projects in Portugal? Journal of Risk and Financial Management. 2024. Vol. 12, no. 2. DOI: 10.3390/jrfm12020033.

2. Thompson J. Business Loan vs. Crowdfunding: Which Is Best for You? Business.com. 2024. URL: https://www.business.com (дата звернення: 17.03.2026).

3. Crowdfunding platforms vs traditional loans. FasterCapital. 2023. URL: https://fastercapital.com (дата звернення: 17.03.2026).

4. Barvenko Y. Crowdfunding as a way of attracting investments into start-ups. DigiLaw Ukraine (Medium). 2025. URL: https://medium.com (дата звернення: 17.03.2026).

5. Indiegogo vs Kickstarter: What's the Difference in 2025? LaunchBoom. 2025. URL: https://www.launchboom.com (дата звернення: 17.03.2026).

6. Спільнокошт — краудфандинг в Україні. Велика Ідея. URL: https://biggggidea.com (дата звернення: 17.03.2026).

7. How Ukraine Is Crowdfunding Its Battle Against Russia. Business Insider. 2023. URL: https://www.businessinsider.com (дата звернення: 17.03.2026).

8. Kickstarter Stats. Kickstarter. 2025. URL: https://www.kickstarter.com/help/stats (дата звернення: 17.03.2026).

9. Дзюблюк О. В. Альтернативні механізми фінансування бізнесу в умовах трансформації кредитного ринку. Світ фінансів. 2023. Вип. 1 (74). С. 8—22. DOI: 10.35774/sf2023.01.008.

10. Зеленецький П. О. Правове регулювання краудфандингу в Україні: стан та перспективи розвитку. Юридичний науковий електронний журнал. 2024. № 3. С. 145—149.

11. Chishti S., Barberis J. The FINTECH Book: The Financial Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries. Chichester: John Wiley & Sons, 2016. 312 p.

12. The 2024 Global Alternative Finance Market Outlook. Cambridge Centre for Alternative Finance. 2024. URL: https://www.jbs.cam.ac.uk/faculty-research/centres/alternative-finance/ (дата звернення: 17.03.2026).

References:

1. Torres, B. et al. (2024), "Crowdfunding versus Traditional Banking: Alternative or Complementary Systems for Financing Projects in Portugal?", Journal of Risk and Financial Management, vol. 12(2). doi: 10.3390/jrfm12020033.

2. Thompson, J. (2024), "Business Loan vs. Crowdfunding: Which Is Best for You?", Available at: https://www.business.com (Accessed: 17 March 2026).

3. FasterCapital (2023), "Crowdfunding platforms vs traditional loans". Available at: https://fastercapital.com (Accessed: 17 March 2026).

4. Barvenko, Y. (2025), "Crowdfunding as a way of attracting investments into start-ups", DigiLaw Ukraine (Medium), Available at: https://medium.com (Accessed: 17 March 2026).

5. LaunchBoom (2025), "Indiegogo vs Kickstarter: What's the Difference in 2025?", Available at: https://www.launchboom.com (Accessed: 17 March 2026).

6. Big Idea (2025), "Spilnokosht — crowdfunding in Ukraine", Available at: https://biggggidea.com (Accessed: 17 March 2026).

7. Business Insider (2023), "How Ukraine Is Crowdfunding Its Battle Against Russia", Available at: https://www.businessinsider.com (Accessed: 17 March 2026).

8. Kickstarter (2025), "Kickstarter Stats",Available at: https://www.kickstarter.com/help/stats (Accessed: 17 March 2026).

9. Dziubliuk, O. V. (2023), "Alternative business financing mechanisms in the context of credit market transformation", The World of Finance, vol. 1(74), pp. 8-22. doi: 10.35774/sf2023.01.008.

10. Zelenetskyi, P. O. (2024), "Legal regulation of crowdfunding in Ukraine: state and prospects of development", Juridical Scientific Electronic Journal, vol. (3), pp. 145—149.

11. Chishti, S. and Barberis, J. (2016), The FINTECH Book: The Financial Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries, John Wiley & Sons, Chichester, UK.

12. Cambridge Centre for Alternative Finance (2024), "The 2024 Global Alternative Finance Market Outlook", Available at: https://www.jbs.cam.ac.uk/faculty-research/centres/alternative-finance/ (Accessed: 17 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 18.03.26
Прорецензовано / Revised: 28.03.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

УДК 657:336.14:338.439:005

О. Ю. Гаврик,
к. е. н., доцент кафедри обліку і оподаткування,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9816-0253
Н. І. Свиноус,
доктор філософії в галузі менеджменту, доцент кафедри обліку та фінансів,
Університет економіки і підприємництва
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3640-0519
Р. П. Любар,
к. е. н., доцент кафедри організації підприємництва та біржової діяльності,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-1381-2051

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.234

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ БЮДЖЕТНИМИ РЕСУРСАМИ У СФЕРІ ПРОДОВОЛЬЧОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАСЕЛЕННЯ КРАЇНИ

O. Havryk,
PhD in Economics, Associate Professor of the Departmentof Accounting and Taxation, Bila Tserkva National Agrarian University
N. Svynous,
PhD in Management, Associate Professor of the Department of Accounting and Finance, University of Economics and Entrepreneurship
R. Liubar,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship Organization and Exchange Activity, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

ACCOUNTING AND ANALYTICAL MODEL FOR MANAGING BUDGETARY RESOURCES IN THE FIELD OF NATIONAL FOOD PROVISION

У статті обгрунтовано теоретико-методичні засади формування обліково-аналітичної моделі управління бюджетними ресурсами у сфері продовольчого забезпечення населення країни. Визначено роль бюджетної політики як інструменту забезпечення продовольчої безпеки в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів. Розкрито сутність обліково-аналітичного забезпечення як основи прийняття ефективних управлінських рішень щодо розподілу та використання бюджетних коштів. Запропоновано структурно-логічну модель, яка інтегрує облікову інформацію, аналітичні індикатори та систему моніторингу результативності бюджетних програм у сфері продовольчого забезпечення. Особливу увагу приділено оцінюванню ефективності використання бюджетних ресурсів, зокрема через систему показників результативності та впливу на доступність і якість продовольства. Обгрунтовано напрями вдосконалення інформаційно-аналітичного інструментарію, включаючи цифровізацію бюджетного процесу, впровадження сучасних методів аналізу та підвищення прозорості управління. Результати дослідження можуть бути використані органами державної влади при формуванні політики продовольчого забезпечення та підвищенні ефективності використання бюджетних ресурсів.

The article substantiates the theoretical and methodological foundations for developing an accounting and analytical model for managing budgetary resources in the field of national food provision. It emphasizes the strategic role of fiscal policy as a key instrument for ensuring food security under conditions of economic instability, wartime challenges, and increasing pressure on public finances. The study considers food provision as a complex, multi-level system that requires coordinated financial support, effective resource allocation, and continuous monitoring of outcomes. In this context, accounting and analytical support is defined as a core element of public management, enabling evidence-based decision-making and increasing the overall efficiency of budget policy.

A structural and logical model of managing budgetary resources is proposed, which integrates accounting information, analytical indicators, performance evaluation metrics, and monitoring tools for budget programs in the field of food provision. The model is based on the principles of transparency, accountability, target orientation, and adaptability to external shocks. It ensures a systematic connection between financial inputs, management processes, and socio-economic outcomes, particularly in terms of improving food availability, accessibility, affordability, and quality for the population. Special attention is devoted to the development of a system of key performance indicators (KPIs) that allow assessing both the direct and indirect effects of public spending on the food system.

The research also highlights the importance of digital transformation in enhancing the accounting and analytical framework. In particular, it underlines the role of integrated information systems, digital platforms for budget monitoring, big data analytics, and real-time reporting tools in improving the accuracy, timeliness, and reliability of information. The introduction of such tools contributes to reducing information asymmetry, strengthening control over budget execution, and increasing the transparency of public finance management. At the same time, the need to improve institutional capacity, develop human capital in the public sector, and ensure interoperability between different data systems is emphasized.

Furthermore, the study identifies key challenges that hinder the effective management of budgetary resources in the food provision system, including fragmentation of information flows, insufficient coordination between stakeholders, limited access to high-quality analytical data, and the lack of unified methodological approaches to performance evaluation. Addressing these issues requires the implementation of comprehensive reforms aimed at modernizing public financial management and strengthening institutional support mechanisms.

The results of the research can be used by public authorities and policymakers to improve the design and implementation of food security policies, optimize the allocation and use of budgetary resources, and enhance the resilience, efficiency, and sustainability of the national food system in both wartime and post-war recovery periods.

Ключові слова: обліково-аналітичне забезпечення, бюджетні ресурси, продовольче забезпечення, продовольча безпека, управління державними фінансами, бюджетна політика, ефективність бюджетних видатків, цифровізація, моніторинг, показники результативності, публічне управління, Україна.

Key words: accounting and analytical support, budgetary resources, food provision, food security, public finance management, budget policy, efficiency of public expenditures, digitalization, monitoring, performance indicators, public administration, Ukraine.

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

Забезпечення продовольчої безпеки є одним із ключових пріоритетів державної політики, оскільки воно визначає економічну стабільність, соціальну рівновагу та національну безпеку. В умовах воєнної економіки, макроекономічної нестабільності, логістичних обмежень і зростання бюджетного навантаження особливого значення набуває ефективне управління бюджетними ресурсами, спрямованими на підтримку аграрного сектору та стабілізацію продовольчих ринків. Аграрна сфера відіграє стратегічну роль у формуванні продовольчих фондів, забезпеченні зайнятості та підтримці експортного потенціалу країни, що підсилює необхідність підвищення ефективності бюджетних програм.

Зростання обсягів державної підтримки аграрного виробництва в умовах війни актуалізує роль обліково-аналітичного забезпечення бюджетного управління. Недостатня інтеграція облікових і аналітичних інструментів, фрагментарність інформаційних систем та обмеженість цифровізації можуть знижувати прозорість використання коштів, ускладнювати моніторинг результативності програм і підвищувати транзакційні витрати державного управління. Це створює ризики неефективного розподілу фінансових ресурсів і ускладнює адаптацію політики продовольчого забезпечення до динамічних умов.

У зв'язку з цим виникає потреба у формуванні інтегрованої обліково-аналітичної моделі управління бюджетними ресурсами, яка поєднуватиме програмно-цільовий підхід, систему показників результативності, фінансовий контроль і цифрові інструменти моніторингу. Її впровадження сприятиме підвищенню прозорості бюджетного процесу, ефективності державної підтримки аграрного сектору та зміцненню стійкості національної продовольчої системи в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз наукових джерел (Н. Семенишена, В. В. Прядко, O. Shyshkina, T. Boichuk, D. Yevchuk, О. П. Петренко, К. Б. Козак, Г. П. Атамась, А. М. Ханін, А. Булгакова, О. Васильєв, О. В. Замлинська, Р. П. Бездушний, Т. М. Гнатьєва, А. В. Найда, О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан, Л. А. Жураковська, T. Pulina, A. Pankova, O. Teliuk; FAO) свідчить, що сучасні дослід-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ження охоплюють питання обліково-аналітичного забезпечення, фінансової політики, управління ризиками та цифровізації в аграрному секторі. Значна увага приділяється впливу цифрових технологій, інструментів моніторингу та блокчейн-рішень на підвищення ефективності управління підприємствами та забезпечення продовольчої безпеки. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання формування цілісної обліково-аналітичної моделі управління бюджетними ресурсами у сфері продовольчого забезпечення, особливо в умовах воєнних викликів і трансформації економіки. Це зумовлює необхідність подальших досліджень у напрямі інтеграції фінансових, аналітичних і цифрових інструментів у систему публічного управління продовольчою безпекою.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в обгрунтуванні та розробленні обліково-аналітичної моделі управління бюджетними ресурсами у сфері продовольчого забезпечення населення, спрямованої на підвищення ефективності, прозорості та результативності державної підтримки в умовах воєнних і трансформаційних викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Обліково-аналітична модель управління бюджетними ресурсами у сфері продовольчого забезпечення розглядається як цілісна система взаємопов'язаних елементів, що формують інформаційно-управлінський контур державної фінансової політики. До її ключових складових належать: бюджетний облік, фінансовий аналіз, моніторинг ефективності державних витрат та інформаційні системи підтримки управлінських рішень. Системна взаємодія цих елементів забезпечує формування достовірної інформаційної бази для прийняття рішень щодо розподілу, перерозподілу та контролю бюджетних ресурсів у продовольчій сфері.

У межах інституційної теорії бюджетний облік трактується як формальний інститут, що знижує інформаційну асиметрію, мінімізує транзакційні витрати та підвищує передбачуваність поведінки економічних агентів [1]. Науковці у сфері державних фінансів і бюджетного менеджменту підкреслюють, що якісне обліково-аналітичне забезпечення є передумовою результативного застосування програмно-цільового методу та оцінювання соціально-економічного ефекту бюджетних програм [2]. Водночас дослідники аграрної економіки акцентують на необхідності інтеграції фінансових показників із галузевими індикаторами продовольчої безпеки, що дозволяє оцінювати не лише обсяг витрат, а й їхній вплив на стабільність продовольчих ринків [3].

У межах запропонованого підходу бюджетний облік виконує функцію інформаційного ядра системи державного управління, фінансовий аналіз забезпечує оцінювання ефективності та результативності використання коштів, моніторинг дозволяє відстежувати динаміку ключових індикаторів продовольчої безпеки, а цифрові інформаційні системи створюють інтегроване середовище для оперативного прийняття управлінських рішень. Така теоретико-методологічна конструкція формує підгрунтя для побудови адаптивної обліково-аналітичної моделі, здатної забезпечити прозорість, контроль і стратегічну орієнтацію бюджетної політики у сфері продовольчого забезпечення населення в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій.

Бюджетні ресурси є ключовим інструментом державної політики у сфері продовольчого забезпечення, оскільки вони дозволяють стабілізувати функціонування аграрного сектору, підтримувати економічну доступність продовольства для населення та мінімізувати ризики продовольчих криз [4]. Через бюджетні механізми держава здійснює фінансову підтримку виробників, стимулює розвиток критично важливих сегментів агропродовольчого ланцюга, забезпечує функціонування стратегічних резервів і реалізує соціальні програми, спрямовані на захист вразливих груп населення. Такий комплексний вплив бюджетної політики сприяє формуванню стабільного продовольчого середовища та зменшенню впливу зовнішніх і внутрішніх шоків на продовольчий ринок.

В умовах воєнної економіки роль бюджетних ресурсів суттєво зросла, оскільки державні фінансові інструменти стали одним із основних механізмів компенсації втрат аграрних виробників, підтримки логістичних коридорів, відновлення пошкодженої інфраструктури та забезпечення безперервності продовольчих ланцюгів. Воєнні ризики, зокрема руйнування виробничих потужностей, обмеження експорту через морські порти, зростання витрат на енергоресурси та дефіцит робочої сили, посилили залежність аграрного сектору від державної підтримки. У таких умовах бюджетні програми виконують не лише стимулюючу, а й стабілізаційну функцію, спрямовану на збереження виробничого потенціалу та недопущення різких коливань на внутрішньому продовольчому ринку.

Крім того, бюджетні ресурси виступають інструментом адаптації продовольчої системи до нових викликів, включаючи диверсифікацію логістики, розвиток альтернативних експортних маршрутів, підтримку цифровізації аграрного сектору та впровадження інноваційних механізмів управління ризиками. Ефективне використання бюджетних коштів у цьому контексті передбачає застосування програмно-цільового підходу, системи моніторингу результативності та інтегрованих обліково-аналітичних моделей, що дозволяють оцінювати вплив державних витрат на ключові індикатори продовольчої безпеки — рівень виробництва, доступність продуктів харчування, цінову стабільність і стійкість продовольчих ланцюгів.

Бюджетні ресурси використовуються за кількома ключовими напрямами. По-перше, це підтримка аграрного виробництва через програми часткової компенсації вартості техніки, пільгового кредитування (зокрема програма "5-7-9"), дотації тваринництву та страхування воєнних ризиків. За даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, у 2023—2024 рр. значна частина державної підтримки була спрямована на малих і середніх виробників, що дозволило зберегти виробничий потенціал галузі, незважаючи на скорочення посівних площ і логістичні обмеження. По-друге, бюджетні кошти спрямовуються на формування державних резервів продовольства та підтримку інтервенційних механізмів, які дозволяють згладжувати цінові коливання та забезпечувати продовольчу стабільність у кризові

періоди. По-третє, важливим напрямом є фінансування соціальних програм, спрямованих на підвищення економічної доступності продуктів харчування для соціально вразливих груп населення, що набуває особливого значення в умовах зниження купівельної спроможності.

Важливу роль бюджетні ресурси відіграють у розвитку інфраструктури продовольчих ланцюгів — від підтримки логістичних коридорів експорту до відновлення елеваторних потужностей і транспортної інфраструктури, пошкодженої внаслідок війни. За оцінками міжнародних організацій, прямі втрати аграрного сектору України перевищили десятки мільярдів доларів, що потребує активної участі держави у фінансуванні відновлення [5]. Крім того, бюджетні кошти використовуються для антикризових інтервенцій на продовольчих ринках, зокрема підтримки стабільності цін і запобігання дефіциту окремих видів продукції.

Ефективне управління бюджетними ресурсами визначає стабільність функціонування продовольчої системи, оскільки від якості їх розподілу залежить баланс між виробництвом, споживанням і запасами продовольства. За даними Державної служби статистики України, аграрний сектор формує близько 10—12 % ВВП країни та понад 50 % валютних надходжень від експорту товарів у довоєнний період, що підкреслює необхідність підвищення результативності бюджетної підтримки. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження обліково-аналітичних моделей, які дозволяють оцінювати не лише обсяг витрат, а й їхній вплив на ключові індикатори продовольчої безпеки — рівень самозабезпечення, доступність продуктів, стабільність цін та адаптивність продовольчих ланцюгів.

Обліково-аналітичне забезпечення управління бюджетними ресурсами у сфері продовольчого забезпечення виступає ключовим елементом підвищення ефективності державної фінансової політики, оскільки формує інформаційну основу для планування, контролю та оцінювання результативності бюджетних програм. Воно забезпечує систематизацію фінансових потоків, узгодження бюджетних показників із цілями продовольчої політики та створює передумови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі достовірних даних. Інтеграція облікових і аналітичних процедур дозволяє не лише фіксувати фактичні витрати, але й оцінювати їхній вплив на ключові параметри функціонування продовольчої системи, включаючи стабільність виробництва, доступність продуктів харчування та рівень цінової волатильності.

В умовах воєнної економіки та високої волатильності аграрних ринків значення системного обліку та аналітики суттєво зростає, адже саме вони забезпечують можливість оперативного реагування на зміни кон'юнктури, логістичні ризики, коливання врожайності та обмеження експортних каналів [6]. Зростання невизначеності потребує переходу від традиційних підходів фінансового контролю до ризик-орієнтованих моделей управління, які передбачають регулярний моніторинг ключових індикаторів продовольчої безпеки та швидке коригування бюджетних програм. У цьому контексті обліково-аналітична система виконує функцію інструменту раннього попередження, що дозволяє виявляти потенційні загрози продовольчій стабільності на основі аналізу статистичних і фінансових даних.

Крім того, розвиток цифрових технологій відкриває можливості для створення інтегрованих інформаційних платформ, які об'єднують бюджетні дані, аграрну статистику, цінові індикатори та показники міжнародної торгівлі. Використання таких інструментів сприяє підвищенню прозорості державних фінансів, зниженню транзакційних витрат управління та формуванню сценарного аналізу розвитку продовольчої системи.

Основними функціями обліково-аналітичної системи є реєстрація бюджетних операцій і фінансових потоків, оцінювання ефективності використання державних коштів, аналіз результативності програм підтримки аграрного сектору, прогнозування продовольчих ризиків та інформаційна підтримка прийняття управлінських рішень. Зокрема, використання програмно-цільового методу бюджетування передбачає оцінювання не лише обсягів фінансування, а й досягнення конкретних соціально-економічних результатів, таких як стабілізація цін, збереження виробничого потенціалу чи підвищення доступності продуктів харчування. За даними Міністерства фінансів України, частка видатків державного бюджету, пов'язаних із підтримкою економіки та критичної інфраструктури, суттєво зросла після 2022 року, що підсилює потребу у більш детальному аналітичному супроводі їх використання.

Сучасні цифрові інструменти дозволяють інтегрувати фінансові, статистичні та аграрні дані в єдину аналітичну платформу, що забезпечує прозорість і підвищує швидкість прийняття рішень [7]. Використання державних інформаційних систем (зокрема електронних платформ публічних фінансів, відкритих даних Державної казначейської служби, аграрних реєстрів та статистичних баз) сприяє формуванню комплексних аналітичних панелей, які відображають динаміку виробництва, рівень державної підтримки та зміни цінової ситуації. За оцінками міжнародних організацій, цифровізація систем управління агропродовольчими даними дозволяє скоротити адміністративні витрати на 10—20 % і підвищити точність прогнозування ринкових ризиків [8].

Статистичні дані свідчать, що аграрний сектор України навіть у воєнний період забезпечує значну частку експорту та відіграє ключову роль у продовольчій стабільності. За інформацією Держстату та профільних аналітичних звітів, у довоєнні роки частка агропродовольчої продукції перевищувала 40—50 % товарного експорту, а у 2023—2024 рр. державна підтримка спрямовувалась переважно на забезпечення ліквідності виробників і стабілізацію логістичних ланцюгів. У цьому контексті інтегроване обліково-аналітичне забезпечення дозволяє поєднати фінансові показники з індикаторами продовольчої безпеки, що створює основу для формування адаптивної та ризик-орієнтованої системи управління бюджетними ресурсами.

Повномасштабна війна суттєво трансформувала умови функціонування продовольчої системи України, актуалізувавши необхідність оперативної адаптації бюджетного управління та обліково-аналітичних інструментів. Воєнні ризики, зокрема руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, мінування сільськогосподарських угідь, обмеження доступу до портів, порушення ланцюгів постачання та зниження виробничого потенціалу окремих регіонів, зумовили потребу у швид-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

кому перерозподілі бюджетних ресурсів на підтримку критично важливих сегментів аграрного сектору.

Воєнні умови призвели до зміни пріоритетів державної підтримки, акцентуючи увагу на збереженні виробничого потенціалу, підтримці ліквідності аграрних підприємств і забезпеченні безперервності продовольчих ланцюгів [9]. Зокрема, важливими напрямами стали фінансування програм пільгового кредитування, компенсація витрат на логістику, розвиток альтернативних експортних маршрутів ("коридори солідарності"), підтримка фермерських господарств у прифронтових регіонах і фінансування заходів з розмінування сільськогосподарських земель. За даними міжнародних аналітичних оцінок, значна частина аграрних угідь у зонах активних бойових дій зазнала деградації або потребує відновлення, що обмежує виробництво і потребує додаткових бюджетних витрат.

Крім того, війна посилила нестабільність на внутрішньому продовольчому ринку, що проявляється у коливаннях цін, зміні структури виробництва та зростанні витрат виробників через подорожчання енергоносіїв і ресурсів. У цих умовах роль обліково-аналітичних систем полягає не лише у фіксації використання бюджетних коштів, а й у забезпеченні прогнозування ризиків та сценарного аналізу розвитку продовольчої системи. Використання інтегрованих цифрових платформ і систем моніторингу дозволяє державним органам оперативно відстежувати ключові індикатори — обсяги виробництва, рівень запасів, цінову динаміку та ефективність програм підтримки — що створює основу для швидкого коригування політики та підвищення стійкості продовольчого забезпечення населення в умовах воєнної та післявоєнної трансформації економіки [10].

У цих умовах особливого значення набули системи моніторингу продовольчих ризиків, які дозволяють відстежувати зміни виробництва, запасів і цінової кон'юнктури. За даними Державної служби статистики України, у 2022 році відбулося істотне скорочення валового збору окремих культур через втрату частини територій і логістичні обмеження, однак у 2023—2024 рр. завдяки державній підтримці та міжнародній допомозі виробництво поступово стабілізувалося. Водночас агропродовольчий сектор зберіг ключову роль у зовнішній торгівлі, формуючи понад 50 % валютних надходжень від експорту товарів, що підкреслює необхідність підвищення ефективності бюджетного управління та аналітичного супроводу галузі.

Воєнні виклики також посилили вимоги до фінансового контролю та прозорості використання бюджетних коштів. Зростання обсягів державних програм підтримки, включаючи пільгове кредитування, компенсацію втрат та розвиток логістичних коридорів, потребує впровадження інтегрованих цифрових інструментів обліку та аналітики. Використання електронних платформ публічних фінансів, аграрних реєстрів і систем відкритих даних дозволяє забезпечити оперативний аналіз, підвищити контроль за цільовим використанням ресурсів і сформувати прогнозні сценарії розвитку продовольчої системи. Таким чином, модернізація обліково-аналітичних систем на основі цифрових технологій стає необхідною умовою підвищення адаптивності державного управління та зміцнення стійкості продовольчого забезпечення в умовах воєнної та післявоєнної трансформації.

Удосконалення обліково-аналітичної моделі управління бюджетними ресурсами у сфері продовольчого забезпечення потребує комплексного підходу, спрямованого на підвищення прозорості, ефективності та адаптивності державної фінансової політики в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій. Одним із ключових напрямів є інтеграція бюджетного обліку з системами аграрної статистики, що дозволить поєднати фінансові показники з виробничими, соціальними та ринковими індикаторами. Така інтеграція сприятиме формуванню єдиної інформаційної бази, яка забезпечуватиме комплексний аналіз впливу бюджетних витрат на динаміку виробництва, цінову стабільність і рівень продовольчої безпеки.

Важливим елементом модернізації є впровадження системи індикаторів ефективності (KPI), що дозволяє оцінювати результативність бюджетних програм не лише за обсягами фінансування, а й за досягнутими соціально-економічними результатами. До таких показників можуть належати рівень самозабезпечення продовольством, стабільність цін, продуктивність аграрного виробництва, доступність продуктів харчування для населення та ефективність використання державних дотацій. Використання KPI відповідає сучасним підходам програмно-цільового бюджетування та забезпечує підвищення підзвітності державних органів.

Цифровізація бюджетного моніторингу є ще одним стратегічним напрямом удосконалення, що передбачає застосування електронних платформ публічних фінансів, автоматизованих систем збору даних і аналітичних панелей (dashboard), які дозволяють відстежувати використання коштів у режимі реального часу. Це сприятиме скороченню адміністративних витрат, підвищенню прозорості фінансових потоків та оперативному реагуванню на продовольчі ризики. Одночасно важливим є розвиток аналітичних платформ підтримки прийняття управлінських рішень, які інтегрують фінансові, статистичні та ринкові дані та дозволяють формувати прогнозні сценарії розвитку продовольчої системи.

Окремим напрямом є гармонізація національної системи управління державними фінансами з європейськими стандартами, зокрема принципами прозорості, результативності та середньострокового бюджетного планування, що застосовуються в країнах ЄС. Це передбачає адаптацію методології оцінювання ефективності бюджетних програм до вимог Європейської Комісії, використання індикаторів сталого розвитку та інтеграцію підходів CAP і green transition у продовольчу політику. У результаті реалізація зазначених напрямів сприятиме формуванню сучасної обліково-аналітичної системи, здатної забезпечити ефективне управління бюджетними ресурсами та зміцнення продовольчої стійкості країни.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Обліково-аналітична модель управління бюджетними ресурсами виступає ключовим інструментом забезпечення ефективності державної політики у сфері продовольчої безпеки, оскільки формує інформаційно-аналітичну основу для обгрунтованого прийняття управлінських рішень. Її впровадження дозволяє поєднати бюджетний облік, фінансовий аналіз, моніторинг ре-

зультативності та цифрові інструменти управління в єдину систему, орієнтовану на досягнення стратегічних цілей продовольчого забезпечення населення. В умовах зростання бюджетних ризиків і обмеженості фінансових ресурсів це забезпечує підвищення адресності державної підтримки та оптимізацію розподілу коштів між пріоритетними напрямами аграрної політики.

Проведений аналіз засвідчує, що інтеграція облікових, аналітичних і управлінських процесів сприяє підвищенню прозорості використання бюджетних ресурсів, формуванню системи оцінювання ефективності програм і посиленню фінансового контролю. Використання індикаторів результативності, цифрових платформ моніторингу та інтегрованих інформаційних систем дозволяє не лише оцінювати обсяги витрат, а й аналізувати їх вплив на ключові параметри продовольчої безпеки — доступність продуктів харчування, стабільність цін, рівень самозабезпечення та стійкість продовольчих ланцюгів.

Особливого значення обліково-аналітична модель набуває в умовах воєнної економіки, коли зростає потреба в оперативному перерозподілі бюджетних ресурсів, швидкому реагуванні на продовольчі ризики та посиленні контролю за ефективністю державних витрат. Модернізація системи управління через цифровізацію, інтеграцію з аграрною статистикою та гармонізацію з європейськими стандартами публічних фінансів створює передумови для підвищення адаптивності державної політики. У результаті реалізація запропонованої моделі сприятиме зміцненню продовольчої стабільності країни, підвищенню стійкості аграрного сектору та формуванню ефективної системи бюджетного забезпечення продовольчої безпеки в довгостроковій перспективі.

Література

1. Семенишена Н. Бухгалтерський облік як інститут: огляд досліджень. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2020. № 1 (3—4). С. 7—18.

2. Прядко В. В. Обліково-аналітичне забезпечення управління витратами. Економічний аналіз. 2018. Т. 28. № 4. С. 265—270.

3. Shyshkina O., Boichuk T., Yevchuk D. Методи оцінки ризиків фінансової безпеки агропромислових і транспортних компаній в Україні. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2025. № 4 (18). С. 58—74.

4. Петренко О. П., Козак К. Б., Атамась Г. П., Ханін А. М. Фінансова політика у формуванні стратегії продовольчої безпеки України. Ekonomika harcovoi promislovosti (Food Industry Economics). 2025. Т. 17. № 3.

5. FAO. Ukraine: Agricultural Sector Damage and Loss Assessment. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2023.

6. Булгакова А., Васильєв О. Управління ціновими ризиками в аграрно-промисловому комплексі. Актуальні питання економічних наук. 2026. № 19.

7. Замлинська О. В., Бездушний Р. П., Гнатьєва Т. М., Найда А. В. Обліково-аналітичний та статистичний ефект цифрових платформ і блокчейну в управлінні підприємствами АПК: інноваційний вплив на розвиток аграрного сектору. Ekonomika harcovoi promislovosti (Food Industry Economics). 2025. Т. 17. № 3.

8. FAO. Digital Agriculture Profile: Technologies and Data for Sustainable Agriculture. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2022.

9. Собкевич О. В., Шевченко А. В., Русан В. М., Жураковська Л. А. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни: аналіт. доп. / за ред. Я. А. Жаліла. Київ: Національний інститут стратегічних досліджень, 2023.

10. Pulina T., Pankova A., Teliuk O. Моніторинг та оцінювання у системі механізмів державної регіональної політики: проблеми та інновації. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2025. № 4 (18). С. 592—603.

References:

1. Semenyshena, N. (2020), "Accounting as an institution: a review of research", Instytut bukhhalters'koho obliku, kontrol' ta analiz v umovakh hlobalizatsii, vol. 1 (3—4), pp. 7—18.

2. Priadko, V.V. (2018), "Accounting and analytical support of cost management", Ekonomichnyj analiz, vol. 4, no. 28, pp. 265—270.

3. Shyshkina, O., Boichuk, T. and Yevchuk, D. (2025), "Methods for assessing the risks of financial security of agro-industrial and transport companies in Ukraine", Yevropejs'kyj naukovyj zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsij, vol. 4 (18), pp. 58—74.

4. Petrenko, O. P., Kozak, K. B., Atamas', H. P. and Khanin, A. M. (2025), "Financial policy in the formation of the food security strategy of Ukraine", Ekonomika harcovoi promislovosti, vol. 17, no. 3.

5. FAO (2023), Ukraine: Agricultural Sector Damage and Loss Assessment, Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome.

6. Bulhakova, A. and Vasyl'iev, O. (2026), "Управління ціновими ризиками в аграрно-промисловому комплексі", Aktual'ni pytannia ekonomichnykh nauk, vol. 19.

7. Zamlynska, O.V., Bezdushnyi, 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.

8. FAO (2022), Digital Agriculture Profile: Technologies and Data for Sustainable Agriculture, Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome.

9. Sobkevych, O. V., Shevchenko, A. V. and Rusan, V. M. (2023), Priorytety zabezpechennia stiikosti promyslovosti y ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrainy v umovakh povnomasshtabnoi viiny [Priorities for ensuring the sustainability of the industry and agricultural sector of the Ukrainian economy in conditions of full-scale war], NISD, Kyiv, Ukraine

10. Pulina, T., Pankova, A. and Teliuk, O. (2025), "Monitoring and evaluation in the system of state regional policy mechanisms: problems and innovations", Yevropejs'kyj naukovyj zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsij, vol. 4 (18), pp. 592—603.

Отримано редакцією журналу / Received: 21.03.26
Прорецензовано / Revised: 01.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

УДК 657.6:336.76

І. О. Лазнева,
к. і. н., доцент кафедри економіка та митна справа,
Національний університет "Запорізька політехніка"
І. Я. Максименко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку та фінансів,
Національний університет "Запорізька політехніка"

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.240

ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІНФОРМАЦІЙНА РОЛЬ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В ПРОЦЕСІ ЇХ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА МІНІМІЗАЦІЇ

I. Lazneva,
PhD in Historical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of of Economy and Customs, National University "Zaporizhzhye Polytechnic"
I. Maksymenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Finance, National University "Zaporizhzhye Polytechnic"

ECONOMIC RISKS OF INTERNATIONAL ACTIVITIES AND THE INFORMATION ROLE OF ACCOUNTING IN MANAGEMENT OF ENTERPRISE ACTIVITIES IN THE PROCESS OF THEIR IDENTIFICATION AND MINIMIZATION

У статті досліджено економічні ризики, що виникають у процесі міжнародної діяльності підприємств, а також особливості їх регулювання в управлінській діялності в умовах нестабільності глобального економічного середовища. Зростання рівня відкритості економік, посилення конкуренції на міжнародних ринках, валютні коливання, зміни регуляторного середовища та геополітичні фактори формують нові виклики для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. У зв'язку з цим ефективне управління ризиками стає важливим елементом стратегічного управління підприємством та передумовою забезпечення його фінансової стабільності і конкурентоспроможності.

Метою дослідження є визначення теоретичних і методичних засад управління економічними ризиками міжнародної діяльності підприємства, а також обгрунтування ролі інформаційного забезпечення у процесі їх ідентифікації, оцінювання та мінімізації. Особлива увага приділяється формуванню системного підходу до управління ризиками, який передбачає інтеграцію фінансово-аналітичної інформації у процес прийняття управлінських рішень.

У роботі розглянуто ключові види економічних ризиків міжнародної діяльності підприємства, зокрема валютні, фінансові, операційні, інституційні, інвестиційні та політичні ризики. Проаналізовано їх вплив на результати діяльності підприємства та визначено основні підходи до їх оцінювання і мінімізації. Наголошено, що ефективне управління ризиками передбачає не лише їх своєчасну ідентифікацію, а й формування механізмів стратегічного реагування, що включають диверсифікацію діяльності, оптимізацію фінансових потоків, застосування інструментів фінансового аналізу та стратегічного планування.

Значну увагу приділено інформаційному забезпеченню процесу управління ризиками. Обґрунтовано, що якісна інформаційна база є ключовою передумовою формування ефективної системи управління ризиками, оскільки забезпечує можливість комплексного аналізу фінансових результатів, оцінювання потенційних загроз та прогнозування їх впливу на діяльність підприємства. У цьому контексті бухгалтерський облік розглядається як важливий інформаційний елемент управлінської системи, що формує достовірні дані для аналізу ризиків та підтримки процесу стратегічного управління.

У статті запропоновано концептуальний підхід до інтеграції інформаційних ресурсів підприємства в систему управління економічними ризиками міжнародної діяльності, який передбачає використання аналітичних інструментів, фінансового аналізу, бюджетування та системи моніторингу ключових показників ефективності. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, зменшенню рівня невизначеності та формуванню адаптивної системи реагування на зміни міжнародного економічного середовища.

У висновках підкреслено, що управління економічними ризиками міжнародної діяльності підприємства повинно базуватися на комплексному підході, який поєднує стратегічне планування, аналітичні методи оцінювання ризиків та ефективне інформаційне забезпечення. Реалізація таких підходів дозволяє підвищити рівень економічної безпеки підприємства, забезпечити стабільність його функціонування та зміцнити конкурентні позиції на міжнародних ринках.

The article examines economic risks arising in the process of international activities of enterprises, as well as the features of their management in the conditions of instability of the global economic environment. The growth of the level of openness of economies, increased competition in international markets, currency fluctuations, changes in the regulatory environment and geopolitical factors create new challenges for enterprises engaged in foreign economic activities. In this regard, effective risk management is becoming an important element of strategic management of the enterprise and a prerequisite for ensuring its financial stability and competitiveness.

The purpose of the study is to determine the theoretical and methodological principles of managing economic risks of international activities of the enterprise, as well as to substantiate the role of information support in the process of their identification, assessment and minimization. Special attention is paid to the formation of a systematic approach to risk management, which involves the integration of financial and analytical information into the process of making managerial decisions.

The paper examines the key types of economic risks of international activities of the enterprise, in particular currency, financial, operational, institutional, investment and political risks. Their impact on the results of the enterprise's activities is analyzed and the main approaches to their assessment and minimization are determined. It is emphasized that effective risk management involves not only their timely identification, but also the formation of strategic response mechanisms, which include diversification of activities, optimization of financial flows, application of financial analysis and strategic planning tools.

Considerable attention is paid to the information support of the risk management process. It is substantiated that a high-quality information base is a key prerequisite for the formation of an effective risk management system, as it provides the possibility of a comprehensive analysis of financial results, assessment of potential threats and forecasting their impact on the enterprise's activities. In this context, accounting is considered as an important information element of the management system, which generates reliable data for risk analysis and support of the strategic management process.

ISSN 2306-6814
Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

The article proposes a conceptual approach to the integration of enterprise information resources into the system of management of economic risks of international activities, which involves the use of analytical tools, financial analysis, budgeting and a system for monitoring key performance indicators. This approach contributes to increasing the efficiency of management decisions, reducing the level of uncertainty and forming an adaptive system of response to changes in the international economic environment.

The conclusions emphasize that the management of economic risks of the international activities of the enterprise should be based on a comprehensive approach that combines strategic planning, analytical methods of risk assessment and effective information support. The implementation of such approaches allows to increase the level of economic security of the enterprise, ensure the stability of its functioning and strengthen competitive positions in international markets.

Ключові слова: бухгалтерський облік в управлінні підприємством, економічні ризики в міжнародній діяльності, облік зовнішньоекономічної діяльності, економіка підприємства, міжнародний бізнес, прийняття управлінських рішень.

Key words accounting in business management, economic risks in international activities, accounting for foreign economic activity business economics, international business, managerial decision-making.

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

У сучасних умовах розвитку світової економіки підприємства, що здійснюють міжнародну економічну діяльність, функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, глобальної конкуренції та динамічних змін зовнішнього економічного середовища. Активізація міжнародної торгівлі, інтеграція національних економік у світові ринки, коливання валютних курсів, зміни регуляторної політики різних держав, а також геополітичні та макроекономічні фактори зумовлюють виникнення широкого спектра економічних ризиків, які можуть суттєво впливати на результати діяльності підприємств. У таких умовах особливого значення набуває ефективна система управління ризиками міжнародної діяльності, що забезпечує своєчасне виявлення, оцінювання та мінімізацію можливих негативних наслідків для економічної діяльності підприємства.

Важливу роль у забезпеченні ефективного управління ризиками відіграє бухгалтерський облік, який виступає ключовим джерелом формування інформації про фінансовий стан, результати діяльності та економічні процеси, що відбуваються на підприємстві. Облікова інформація дозволяє не лише відображати фактичні результати господарської діяльності, а й формувати аналітичну основу для виявлення потенційних ризиків, оцінювання їх впливу на фінансові результати та прийняття обгрунтованих управлінських рішень. Використання облікових даних у процесі управління міжнародною діяльністю сприяє підвищенню прозорості економічних процесів, забезпечує системність аналізу ризиків та створює інформаційну базу для розроблення ефективних механізмів їх мінімізації.

Особливої актуальності проблема управління економічними ризиками міжнародної діяльності набуває в умовах посилення глобалізаційних процесів та розвитку цифрових технологій. Сучасні підприємства стикаються з новими видами ризиків, пов'язаними з коливанням валютних курсів, змінами митно-тарифної політики, логістичними обмеженнями, фінансовими ризиками міжнародних розрахунків, а також інформаційними та технологічними ризиками. Це зумовлює необхідність удосконалення підходів до ідентифікації, класифікації та управління економічними ризиками міжнародної діяльності на основі використання комплексної інформації, сформованої у системі бухгалтерського обліку та фінансової звітності.

Водночас ефективне управління ризиками потребує розроблення науково обгрунтованих методичних підходів до їх систематизації, аналізу та оцінювання. Формування класифікації економічних ризиків міжнародної діяльності підприємства дозволяє структуровано визначити джерела їх виникнення, характер впливу на фінансово-господарські результати та можливі напрями управління ними. Інтеграція облікової інформації з процесами ризик-менеджменту сприяє підвищенню аналітичних можливостей управлінської системи підприємства, забезпечує обгрунтованість стратегічних рішень та дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього економічного середовища.

Таким чином, зростання ролі міжнародної економічної діяльності у розвитку підприємств, підвищення рівня економічної невизначеності та необхідність ефективного управління ризиками зумовлюють актуальність дослідження економічних ризиків міжнародної діяльності підприємства. Вивчення їх сутності, класифікації та механізмів управління на основі використання облікової інформації має важливе наукове і практичне значення для підвищення ефективності управління підприємствами та забезпечення їх стійкого розвитку в умовах глобалізації світової економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика використання бухгалтерського обліку як інструменту управління економічними ризиками

міжнародної діяльності підприємства є предметом активного наукового дослідження. Значний внесок у розвиток теоретико-методологічних основ цієї сфери зробили такі науковці, як Сисюк С. В. [3], Годнюк І. В. [4], Атамас П. Й., Атамас О. П., Крамаренко Г. О. [5], Дерун І. А. [6] та інші.

У сучасних дослідженнях підкреслюється, що інтеграція бухгалтерського обліку та інструментів управління ризиками дозволяє підприємствам своєчасно ідентифікувати економічні загрози, оцінювати їх потенційний вплив на фінансовий стан, формувати прогнозні сценарії розвитку діяльності та приймати обгрунтовані управлінські рішення. Так, Годнюк І. В. [4] розглядає поняття бухгалтерського ризику та класифікує його за видами впливу на фінансову звітність підприємства, підкреслюючи необхідність аналітичної деталізації облікових даних для забезпечення ефективного управління ризиками. Сисюк С. В. [3] досліджує оцінку ризиків ЗЕД, методи їх страхування та облікового відображення, наголошуючи на важливості системного підходу до документування ризиків і використання облікової інформації для прийняття управлінських рішень. Робота Атамас П. Й., Атамас О. П., Крамаренко Г. О. [5] присвячена аналізу ролі бухгалтерського обліку у системі управління ризиками підприємництва, зокрема виявленню потенційних загроз, прогнозуванню їхнього впливу та мінімізації фінансових втрат через використання аналітичних облікових процедур. Дерун І. А. [6] досліджує методи ідентифікації ризиків у системі бухгалтерського обліку підприємства, підкреслюючи, що своєчасне виявлення ризикових подій і їх правильне облікове відображення забезпечує основу для прийняття ефективних управлінських рішень та підвищення прозорості фінансової інформації.

Серед ключових напрямів сучасних досліджень виділяють удосконалення методів збору, класифікації та аналітичної обробки облікової інформації, впровадження цифрових технологій, автоматизації обліку та використання інноваційних підходів для управлінського аналізу. Значна увага приділяється також формуванню ефективних механізмів комунікації між фінансовими службами та стратегічним менеджментом підприємства для забезпечення своєчасного реагування на ризикові події.

Незважаючи на значний науковий доробок, окремі аспекти застосування бухгалтерського обліку для мінімізації економічних ризиків у міжнародній діяльності потребують подальшого вивчення, зокрема щодо інтеграції стратегічного управлінського обліку, оптимізації процесів прийняття рішень, управління ризиками валютних операцій та міжнародних контрактів, а також розвитку цифрових аналітичних платформ для управління ризиками.

Таким чином, сучасні наукові дослідження підтверджують, що бухгалтерський облік у контексті міжнародної діяльності та управління ризиками є ключовим інструментом забезпечення прозорості, достовірності та ефективності управлінських рішень. Його застосування дозволяє зміцнити інформаційну основу стратегічного планування, забезпечити інтеграцію аналітичних даних у процес управління ризиками та сприяє сталому розвитку підприємства в умовах глобалізованого економічного середовища.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає в обгрунтуванні теоретичних засад та розробленні науково-практичних підходів до управління економічними ризиками підприємства в процесі здійснення міжнародної діяльності. Реалізація поставленої мети передбачає дослідження економічної природи ризиків, що виникають у процесі міжнародної діяльності підприємств, визначення підходів до їх ідентифікації, оцінювання та мінімізації, а також обгрунтування ролі інформаційно-аналітичного забезпечення у формуванні ефективної системи управління ризиками. Особлива увага приділяється визначенню можливостей використання обліково-аналітичної інформації для підтримки управлінських рішень у сфері ризик-менеджменту та інтеграції фінансової, управлінської й стратегічної інформації у процес управління економічними ризиками.

Досягнення поставленої мети передбачає визначення ключових напрямів удосконалення системи управління економічними ризиками підприємства, зокрема через підвищення рівня аналітичності інформаційних ресурсів, удосконалення механізмів прогнозування та оцінювання ризиків міжнародної діяльності, а також застосування сучасних інформаційних технологій для обробки фінансово-економічних даних. Важливим напрямом є формування ефективної системи інформаційного забезпечення управлінських рішень в обліку, що дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, оцінювати їх вплив на результати діяльності підприємства та розробляти стратегічні заходи щодо їх мінімізації.

Реалізація зазначених підходів сприятиме підвищенню ефективності системи облікового управління економічними ризиками міжнародної діяльності підприємства, зниженню рівня невизначеності у процесі прийняття управлінських рішень та формуванню надійної інформаційно-аналітичної бази для оцінювання можливих загроз і прогнозування розвитку підприємства в умовах динамічних змін глобального економічного середовища. Це, у свою чергу, забезпечить підвищення рівня економічної безпеки підприємства, стабільність його функціонування та зміцнення конкурентних позицій на міжнародних ринках.

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах глобалізації економічних процесів та інтенсифікації міжнародної діяльності підприємств суттєво зростає значення ефективного управління економічними ризиками. Розширення зовнішньоекономічних зв'язків, інтеграція національних економік у світову економічну систему, динамічність міжнародних ринків, валютні коливання, зміни регуляторного середовища та посилення конкуренції формують нові виклики для підприємств, що здійснюють міжнародну діяльність. У таких умовах важливою складовою системи управління підприємством стає своєчасна ідентифікація економічних ризиків та формування ефективних механізмів їх мінімізації. Одним із ключових інформаційних інструментів, що забезпечує реалізацію цих завдань, виступає бухгалтерський облік.

Традиційно бухгалтерський облік розглядався як система реєстрації, узагальнення та відображення

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

господарських операцій підприємства. Проте в умовах розвитку міжнародної економічної діяльності його функціональне призначення значно розширюється. Сучасна система бухгалтерського обліку трансформується у важливий інформаційно-аналітичний інструмент управління, що забезпечує формування достовірної, структурованої та аналітично релевантної інформації для оцінювання економічних ризиків, пов'язаних із зовнішньоекономічними операціями.

Міжнародна діяльність підприємства супроводжується широким спектром ризиків, серед яких особливе місце посідають валютні, фінансові, комерційні, інвестиційні, кредитні, інституційні та політико-економічні ризики. Їх виникнення зумовлюється нестабільністю міжнародних фінансових ринків, коливаннями валютних курсів, змінами торговельних умов, різницею у податкових системах, правових нормах та економічній політиці різних країн. У зв'язку з цим ефективне управління міжнародною діяльністю підприємства потребує створення системи інформаційного забезпечення, здатної оперативно відображати вплив зазначених факторів на результати господарської діяльності.

У цьому контексті бухгалтерський облік виступає важливим елементом інформаційної інфраструктури управління підприємством. Саме облікова система забезпечує накопичення та систематизацію інформації про фінансові результати міжнародних операцій, структуру витрат, валютні різниці, інвестиційні вкладення, стан дебіторської та кредиторської заборгованості, що дає змогу здійснювати комплексний аналіз економічних ризиків. Отже, облікова інформація стає основою для оцінювання фінансової стійкості підприємства, визначення потенційних загроз та формування управлінських рішень щодо мінімізації негативного впливу ризикових факторів.

Важливою особливістю сучасного бухгалтерського обліку є його інтеграція з системою управлінського аналізу та стратегічного управління підприємством. Поєднання фінансового та управлінського обліку дозволяє формувати єдину інформаційну базу для оцінювання економічної ефективності міжнародної діяльності, визначення рівня ризикованості окремих операцій та прогнозування можливих фінансових наслідків управлінських рішень. Такий підхід забезпечує більш глибоке розуміння економічних процесів, що відбуваються у міжнародному бізнес-середовищі, та підвищує якість управлінських рішень.

Особливу роль у процесі управління економічними ризиками відіграє аналітичний потенціал облікової інформації. Використання даних бухгалтерського обліку дозволяє здійснювати моніторинг фінансових показників міжнародної діяльності підприємства, аналізувати структуру доходів і витрат за зовнішньоекономічними операціями, оцінювати ефективність інвестиційних проектів та визначати рівень фінансової стабільності підприємства у міжнародному економічному середовищі. На основі таких аналітичних процедур формується інформаційна база для виявлення ризиків, оцінювання їх імовірності та визначення потенційних економічних наслідків.

У процесі управління економічними ризиками міжнародної діяльності облік виконує низку взаємопов'язаних функцій. Інформаційна функція забезпечує формування достовірних даних щодо фінансових результатів зовнішньоекономічних операцій, руху грошових потоків та структури активів і зобов'язань підприємства. Аналітична функція спрямована на дослідження впливу ризикових факторів на економічні результати діяльності підприємства, що дозволяє визначати тенденції розвитку та оцінювати ефективність міжнародних операцій. Контрольна функція передбачає забезпечення фінансової дисципліни та контроль за ефективністю використання ресурсів у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Прогностична функція створює інформаційну основу для прогнозування можливих економічних ризиків та розроблення стратегій їх мінімізації.

Важливим напрямом підвищення ефективності управління економічними ризиками є використання облікової інформації для формування системи раннього попередження ризиків. На основі систематичного аналізу фінансових показників, валютних операцій, змін у структурі витрат та доходів підприємство може своєчасно виявляти потенційні загрози та розробляти заходи щодо їх нейтралізації. Такий підхід дозволяє не лише реагувати на вже існуючі ризики, але й прогнозувати можливі негативні зміни у зовнішньому економічному середовищі.

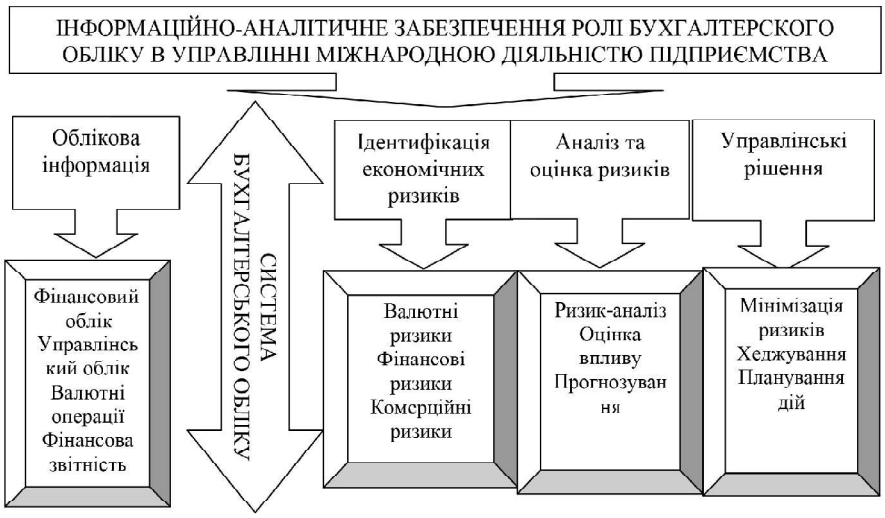


Рис. 1. Модель інформаційної ролі бухгалтерського обліку в управлінні економічними ризиками міжнародної діяльності підприємства

Джерело: складено автором.

У цьому контексті доцільним є формування комплексної моделі інформаційного забезпечення управління економічними ризиками міжнародної діяльності підприємства (рис. 1).

Запропонована модель відображає взаємозв'язок між обліко-

вою системою підприємства, процесами ідентифікації економічних ризиків, аналітичними інструментами оцінювання їх впливу та управлінськими механізмами мінімізації ризикових факторів. Вона передбачає інтеграцію облікових процедур, фінансово-аналітичних методів та сучасних інформаційних технологій, що забезпечують формування якісної інформаційної бази для прийняття ефективних управлінських рішень у сфері міжнародної діяльності підприємства.

Реалізація такої моделі сприятиме підвищенню прозорості економічних процесів, що відбуваються у міжнародній діяльності підприємства, забезпеченню своєчасного виявлення ризиків та формуванню ефективних механізмів їх мінімізації. У результаті бухгалтерський облік трансформується з інструменту фіксації господарських операцій у стратегічний інформаційний ресурс управління підприємством, який забезпечує підтримку процесів ідентифікації, оцінювання та управління економічними ризиками міжнародної діяльності.

Систематизація економічних ризиків міжнародної діяльності підприємства має важливе значення для формування ефективної системи управління ризиками та підвищення якості управлінських рішень. У таблиці 1 представлено класифікацію економічних ризиків, що виникають у процесі здійснення міжнародної діяльності підприємства. Запропонований підхід передбачає групування ризиків за різними класифікаційними ознаками, зокрема за джерелом виникнення, економічним змістом, рівнем прояву та можливістю управління.

Такий підхід дозволяє комплексно оцінити фактори ризику, що впливають на результати міжнародної діяльності підприємства, а також визначити напрями їх мінімізації. Важливу роль у цьому процесі відіграє система бухгалтерського обліку, яка забезпечує формування достовірної інформації про фінансові результати зовнішньоекономічних операцій, валютні коливання, структуру доходів і витрат та інші показники економічної діяльності.

Використання облікової інформації для ідентифікації та аналізу економічних ризиків створює передумови для формування ефективної системи ризик-менеджменту підприємства, що сприяє підвищенню стабільності його міжнародної діяльності та забезпечує прийняття обгрунтованих стратегічних управлінських рішень.

З метою поглиблення дослідження інформаційної ролі бухгалтерського обліку у процесі управління еко-

Табл. 1. Класифікація економічних ризиків міжнародної діяльності підприємства

Класифікаційна ознака	Вид економічного ризику	Характеристика ризику	Можливі наслідки для підприємства
За джерелом виникнення	Зовнішні ризики	Формуються під впливом факторів міжнародного економічного середовища (політична нестабільність, зміни валютних курсів, торговельні обмеження)	Зниження прибутковості міжнародних операцій, втрати ринків збуту
	Внутрішні ризики	Пов'язані з особливостями організації діяльності підприємства, рівнем управління, фінансовою політикою	Неефективне використання ресурсів, зростання витрат
За економічним змістом	Валютні ризики	Пов'язані зі змінами валютних курсів у процесі здійснення зовнішньоекономічних розрахунків	Фінансові втрати від курсових різниць
	Фінансові ризики	Виникають у процесі формування та використання фінансових ресурсів у міжнародних операціях	Погіршення фінансової стійкості підприємства
	Комерційні ризики	Пов'язані з невиконанням умов контрактів іноземними партнерами, коливанням попиту або цін	Втрата доходів, зниження обсягів експорту
	Інвестиційні ризики	Виникають під час реалізації міжнародних інвестиційних проєктів	Недоотримання очікуваного доходу, збитки від інвестицій
За рівнем прояву	Макроекономічні ризики	Зумовлені змінами у світовій економіці, міжнародній фінансовій системі, геополітичній ситуації	Скорочення обсягів міжнародної торгівлі
	Мікроекономічні ризики	Пов'язані безпосередньо з діяльністю конкретного підприємства	Погіршення конкурентних позицій підприємства
За можливістю управління	Керовані ризики	Можуть бути знижені через ефективну систему управління ризиками та використання облікової інформації	Підвищення ефективності управлінських рішень
	Некеровані ризики	Практично не піддаються впливу підприємства	Потребують адаптації стратегії діяльності

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

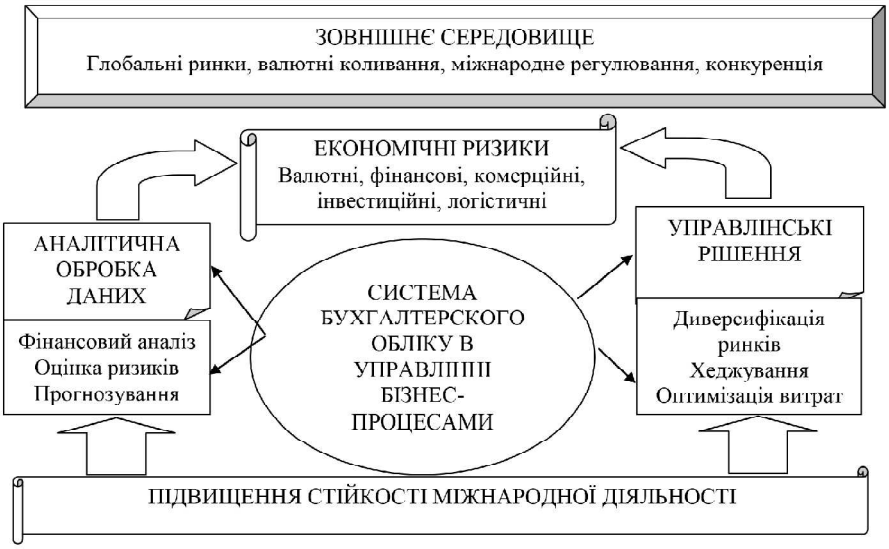


Рис. 2. Модель інтеграції облікової інформації у систему ризик-менеджменту підприємства

Джерело: складено автором.

номічними ризиками міжнародної діяльності підприємства у роботі запропоновано модель інтеграції облікової інформації у систему ризик-менеджменту підприємства (рис. 2).

Запропонована модель відображає взаємозв'язок між впливом зовнішнього економічного середовища, виникненням ризиків міжнародної діяльності та використанням облікової інформації у процесі прийняття управлінських рішень. У структурі моделі вихідним елементом виступають фактори зовнішнього середовища, серед яких глобальна економічна нестабільність, валютні коливання, зміни міжнародного регулювання та зростання конкурентного тиску на світових ринках.

Під впливом зазначених факторів формуються економічні ризики міжнародної діяльності підприємства, зокрема валютні, фінансові, комерційні, інвестиційні та логістичні ризики. Їх ідентифікація та оцінювання здійснюється на основі інформації, сформованої у системі бухгалтерського обліку.

Центральним елементом моделі виступає система бухгалтерського обліку, яка забезпечує формування структурованої інформації про результати діяльності підприємства, фінансові потоки, витрати та доходи, пов'язані із здійсненням міжнародних операцій. Облікова інформація формується у межах фінансового та управлінського обліку, а також відображається у фінансовій звітності підприємства.

На основі сформованих облікових даних здійснюється аналітична обробка інформації, що передбачає використання методів фінансового аналізу, прогнозування, бюджетування та оцінювання ризиків. Результати такого аналізу формують інформаційну основу для розробки управлінських рішень.

В межах моделі управлінські рішення можуть включати диверсифікацію зовнішніх ринків, використання інструментів страхування та хеджування валютних ризиків, оптимізацію структури витрат, а також коригування стратегічних напрямів міжнародної діяльності підприємства.

Важливою характеристикою запропонованої моделі є наявність зворотного інформаційного зв'язку, який забезпечує постійне оновлення облікової інформації та її подальше використання у процесі управління ризиками. Такий підхід дозволяє сформувати безперервний цикл управління ризиками та підвищити адаптивність підприємства до змін глобального економічного середовища.

Таким чином, запропонована модель демонструє, що бухгалтерський облік виступає важливим елементом інформаційної інфраструктури підприємства, який забезпечує інформаційну підтримку процесів ідентифікації, оцінювання та мінімізації економічних ризиків міжнародної діяльності.

Отже, результати проведеного дослідження дозволяють зробити висновок, що в умовах розвитку міжнародної економічної діяльності підприємств бухгалтерський облік набуває важливого значення як інформаційна основа управління економічними ризиками. Систематизована облікова інформація забезпечує можливість своєчасної ідентифікації ризиків, їх аналітичної оцінки та формування ефективних управлінських рішень щодо їх мінімізації.

Запропоновані у дослідженні класифікація економічних ризиків міжнародної діяльності, а також моделі інформаційної ролі бухгалтерського обліку та процесу управління ризиками дозволяють комплексно відобразити взаємозв'язок між обліковою системою, аналітичними інструментами та механізмами прийняття управлінських рішень. Використання облікових даних у поєднанні з методами фінансового аналізу, прогнозування та стратегічного планування сприяє підвищенню обгрунтованості управлінських рішень і зміцненню економічної стійкості підприємства на міжнародних ринках.

Таким чином, інтеграція бухгалтерського обліку в систему управління економічними ризиками міжнародної діяльності підприємства формує ефективну інформаційно-аналітичну основу для прийняття стратегічних управлінських рішень, підвищення конкурентоспромож-

ності підприємства та забезпечення стабільності його розвитку в умовах глобалізованого економічного середовища.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження засвідчує, що в умовах активізації міжнародної економічної діяльності підприємств економічні ризики стають невід'ємною складовою їх функціонування, що потребує формування ефективної системи інформаційного забезпечення управління ризиками. У цьому контексті бухгалтерський облік набуває важливої ролі як джерело систематизованої фінансово-економічної інформації, яка забезпечує можливість своєчасної ідентифікації, оцінювання та контролю економічних ризиків міжнародної діяльності підприємства. Використання облікових даних дозволяє формувати об'єктивну інформаційну базу для аналізу фінансового стану підприємства, оцінювання результатів його міжнародної діяльності та визначення факторів, що впливають на рівень ризиковості господарських операцій.

У ході дослідження встановлено, що ефективність управління економічними ризиками значною мірою залежить від рівня інтеграції бухгалтерського обліку з аналітичними інструментами фінансового аналізу, стратегічного планування та системи управління підприємством. Систематизація економічних ризиків міжнародної діяльності дозволила виокремити основні їх види, серед яких валютні, фінансові, інвестиційні, кредитні, ринкові та операційні ризики, що виникають у процесі здійснення зовнішньоекономічних операцій. Визначено, що облікова інформація виступає ключовим інформаційним ресурсом для оцінювання впливу зазначених ризиків на результати діяльності підприємства та формування управлінських рішень щодо їх мінімізації.

В межах дослідження запропоновано модель інформаційної ролі бухгалтерського обліку в управлінні економічними ризиками міжнародної діяльності підприємства, яка відображає взаємозв'язок між процесами формування облікової інформації, її аналітичною обробкою та використанням у системі прийняття управлінських рішень. Крім того, розроблено концептуальну модель ідентифікації та мінімізації економічних ризиків на основі облікової інформації, що передбачає послідовність етапів від формування облікових даних і їх аналітичного опрацювання до розроблення управлінських заходів щодо зниження рівня ризиків. Реалізація зазначених моделей сприяє підвищенню ефективності інформаційної підтримки управлінських процесів, своєчасному виявленню ризикових факторів та підвищенню обгрунтованості стратегічних управлінських рішень.

Таким чином, інтеграція бухгалтерського обліку у систему управління економічними ризиками міжнародної діяльності підприємства формує комплексну інформаційно-аналітичну основу для прийняття ефективних управлінських рішень. Запропоновані у дослідженні підходи сприятимуть підвищенню прозорості фінансової інформації, зміцненню системи управління ризиками, підвищенню конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках та забезпеченню їх стійкого розвитку в умовах глобалізації та зростання економічної невизначеності.

Література:

1. Максименко І. Я., Гребенюк І.О. Сучасні підходи до організації бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю в управлінні підприємством: можливості та виклики. Агросвіт. 2025. № 24. С. 214—220. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/8354/8487 (дата звернення 23.03.2026).

2. Лазнева І.О., Максименко І.Я. Фінансово-економічні аспекти інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. Міжнародний науковий журнал Грааль науки. 2025. № 62. С. 353—359. URL: https://archive.-journal-grail.science/index.php/2710-3056/issue/view/20.02.2026/50 (дата звернення 23.03.2026).

3. Сисюк, С. В. Оцінка та страхування ризиків у зовнішньоекономічній діяльності: обліковий аспект. 2015. "Вісник ЖДТУ": Економіка, управління та адміністрування. № (2 (72), 86—91. https://doi.org/10.26642/jen-2015-2(72)-86-91 (дата звернення 23.03.2026).

4. Годнюк І. В. Сучасні ризики в обліковій системі підприємства. 2023. Інклюзивна економіка. № 1. С.12—16. URL:https://journals.kpdi.in.ua/index.php/inclusive_economics/article/view/47/45 (дата звернення 23.03.2026)

5. Атамас П. Й., Атамас О. П., Крамаренко Г. О. Роль бухгалтерського обліку в управлінні ризиками підприємництва. Академічний огляд. 2016. № 1. С. 60—69.

6. Дерун І. А. Ідентифікація ризиків в системі бухгалтерського обліку підприємства. Економічний часопис — XXI. 2016. № 159 (5—6). С. 97—100.

References:

1. Maksymenko, I. and Grebenyuk, I. (2025), "Modern approaches to the organization of accounting and internal control in enterprise management: opportunities and challenges", Ahrosvit, vol. 24, pp. 214—220, available at: https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/8354/8487 (Accessed 23 Marth 2026).

2. Lazneva, I. and Maksymenko, I. (2025), "Financial and economic aspects of innovation and investment activities of the enterprise", International scientific journal Grail of Science, vol. 62, pp. 353-359, available at: https://archive.journal-grail.science/index.php/27103056/issue/view/20.02.2026/50 (Accessed 23 Marth 2026).

3. Sysyuk, S. (2015), "Risk assessment and insurance in foreign economic activity: accounting aspect", Journal of ZhDTU: Economics, management and administration, vol. 2 (72), pp. 86—91. https://doi.org/10.26642/jen-2015-2(72)-86-91.

4. Godniuk, I. (2023), "Modern risks in the accounting system of an enterprise", Inclusive Economics, vol. 1, pp.12—16, available at: URL:https://journals.kpdi.in.ua/index.php/inclusive_economics/article/view/47/45 (Accessed 23 Marth 2026).

5. Atamas, P. Atamas, O. and Kramarenko, G. (2016), "The role of accounting in managing business risks", Academic Review, vol. 1, pp. 60—69.

6. Derun, I. (2016), "Identification of risks in the accounting system of an enterprise", Economic Journal — XXI, vol. 159 (5—6), pp. 97—100.

Отримано редакцією журналу / Received: 25.03.26
Прорецензовано / Revised: 05.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

УДК 330.372

Н. О. Коваль,
к. е. н., доцент кафедри фінансів та інноваційного менеджменту,
Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, Україна
ORCID ID: https://orcid.org 0000-0002-7293-3331
Л. П. Руда,
к. е. н., доцент кафедри фінансів та інноваційного менеджменту,
Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, Україна
ORCID ID: https://orcid.org 0000-0002-1598-8301
Т. М. Пілявоз,
к. е. н., Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, Україна
ORCID ID: https://orcid.org 0000-0001-7535-7360

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.248

ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ В СИСТЕМІ КОМУНІКАЦІЙ, СТИМУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

N. Koval,
PhD in Economics, Associate Professor, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine
l. Ruda,
PhD in Economics, Associate Professor, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine
T. Pilyavoz,
PhD in Economics, Associate Professor, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine

FINANCIAL INSTRUMENTS IN THE COMMUNICATIONS SYSTEM, STIMULATING ECONOMIC GROWTH AND INVESTMENT DEVELOPMENT

У статті представлено сучасні концептуальні підходи щодо особливостей фінансових інструментів в системі комунікацій та інвестиційного розвитку. Розглянуто нові наукові погляди щодо формування та систематизації сучасних підходів управління фінансовими інструментами, стимулювання економічного зростання, а також виявлення можливостей залучення інвестиційних ресурсів і формування рекомендацій щодо підвищення рівня їх фінансової безпеки. Визначено, що в умовах економічної турбулентності, воєнних викликів та нестабільності ринкового середовища саме ефективне управління фінансовими інструментами стає ключовим чинником забезпечення стійкості та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Узагальнено систему сучасних фінансових інструментів, що застосовуються у вітчизняній та європейській практиці. Визначено їх багатофункціональність та здатність виконувати роль не лише механізмів акумулювання капіталу, але й комунікаційних каналів між державою, бізнесом та інвесторами. Зокрема, увага акцентується на найбільш поширених інструментів, серед яких варто виділити кредитування, лізинг, страхування ризиків, фінансові розписки, цінні папери, інвестиційні фонди та механізми державно-приватного партнерства. Їх використання дозволяє не лише забезпечувати диверсифікацію ризиків і формувати довгострокові джерела фінансування, але й створювати прозорі комунікаційні зв'язки між учасниками фінансового

ринку, що сприяє підвищенню довіри та інвестиційної привабливості. Таким чином, фінансові інструменти виступають важливим елементом системи комунікацій, стимулюють економічне зростання та формують основу для сталого інвестиційного розвитку, забезпечуючи інтеграцію фінансових інституцій у глобальний економічний простір.

Метою даного дослідження є комплексне визначення та грунтовне вивчення особливостей стимулювання економічного зростання, системи комунікацій під впливом фінансових інструментів, які виконують роль механізму активізації інноваційної діяльності та модернізації виробничих процесів. Кредитні ресурси, лізингові програми, інвестиційні фонди та ринок цінних паперів забезпечують підприємствам доступ до фінансування, необхідного для розширення виробничих потужностей, впровадження нових технологій та підвищення ефективності бізнес-моделей.

Окремим завданням є дослідження інвестиційного розвитку, який значною мірою залежить від ефективності використання фінансових інструментів, які дозволяють диверсифікувати ризики, оптимізувати структуру капіталу та залучати зовнішні джерела фінансування. Ринок акцій і облігацій, венчурні фонди, інститути спільного інвестування та механізми державно-приватного партнерства створюють платформу для реалізації довгострокових стратегій підприємств. Важливим аспектом є інтеграція фінансових інструментів у систему корпоративних комунікацій, що забезпечує узгодженість між власниками, менеджментом та інвесторами.

Встановлено що, фінансові інструменти виступають багатофункціональним механізмом, який одночасно забезпечує ефективний рух капіталу, сприяє розвитку комунікаційної інфраструктури та стимулює інвестиційну активність. Їх комплексне застосування є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств та формування стійкої економічної динаміки в умовах глобалізованого ринкового середовища.

The article presents modern conceptual approaches to the features of financial instruments in the system of communications and investment development. New scientific views on the formation and systematization of modern approaches to managing financial instruments, stimulating economic growth, as well as identifying opportunities for attracting investment resources and forming recommendations for increasing their financial security are considered. It is determined that in conditions of economic turbulence, military challenges and instability of the market environment, it is the effective management of financial instruments that becomes a key factor in ensuring the stability and competitiveness of business entities.

The system of modern financial instruments used in domestic and European practice is summarized. Their multifunctionality and ability to perform the role not only of mechanisms for capital accumulation, but also of communication channels between the state, business and investors are determined. In particular, attention is focused on the most common instruments, among which it is worth highlighting lending, leasing, risk insurance, financial receipts, securities, investment funds and mechanisms of public-private partnership. Their use allows not only to ensure diversification of risks and form long-term sources of financing, but also to create transparent communication links between financial market participants, which contributes to increasing trust and investment attractiveness. Thus, financial instruments are an important element of the communications system, stimulate economic growth and form the basis for sustainable investment development, ensuring the integration of financial institutions into the global economic space.

The purpose of this study is to comprehensively define and thoroughly study the features of stimulating economic growth, the communication system under the influence of financial instruments, which serve as a mechanism for activating innovative activity and modernizing production processes. Credit resources, leasing programs, investment funds and the securities market provide enterprises with access to financing necessary for expanding production capacities, introducing new technologies and improving the efficiency of business models.

A separate task is the study of investment development, which largely depends on the effectiveness of the use of financial instruments that allow diversifying risks, optimizing the capital structure and attracting external sources of financing. The stock and bond market, venture funds, joint investment institutions and public-private partnership mechanisms create a platform for the implementation of long-term strategies of enterprises. An important aspect is the integration of financial instruments into the corporate communications system, which ensures consistency between owners, management and investors.

ISSN 2306-6814
Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

It has been established that financial instruments act as a multifunctional mechanism that simultaneously ensures the effective movement of capital, promotes the development of communication infrastructure and stimulates investment activity. Their comprehensive application is a key factor in increasing the competitiveness of enterprises and forming sustainable economic dynamics in a globalized market environment.

The relevance of the study is determined by the fact that the effective use of financial instruments and investment mechanisms is a key factor in the implementation of strategic business goals. They ensure the growth of the enterprise's value, support its profitability and the formation of financial stability. In modern conditions of economic transformation, the ability of enterprises to attract and optimally distribute investment resources, apply innovative financial instruments, and integrate them into strategic financial coordination is of particular importance. This emphasizes the importance of the issues considered in this work and justifies the need for its research in the context of ensuring long-term competitiveness and sustainable business development.

Ключові слова: Фінансові інструменти, економічне зростання, інвестиційний розвиток, податкові стимули, кредитні ресурси, фондовий ринок, державна політика, інновації.

Key words: Financial instruments, economic growth, investment development, tax incentives, credit resources, stock market, public policy, innovation.

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

Сучасні трансформаційні процеси в економіці України актуалізують необхідність пошуку ефективних механізмів залучення інвестицій та забезпечення стійкого економічного розвитку. У цьому контексті фінансові інструменти виступають не лише засобом акумулювання капіталу, але й важливим елементом комунікаційної системи між державою, бізнесом та інвесторами. Їхнє застосування дозволяє формувати довіру, знижувати ризики та забезпечувати прозорість фінансових потоків, що є ключовим чинником інтеграції України у глобальні фінансові ринки.

Фінансові інструменти виступають ключовим елементом сучасної економічної системи, забезпечуючи не лише ефективний рух капіталу, але й формування стійких комунікацій між суб'єктами господарювання. Їх застосування створює інформаційно-аналітичне середовище, у якому відбувається координація інтересів підприємств, інвесторів, державних інституцій та споживачів. Саме через фінансові механізми реалізується стратегічна взаємодія, що сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів та формуванню довіри на ринку.

У контексті стимулювання економічного зростання фінансові інструменти виконують функцію каталізатора інноваційних процесів. Вони забезпечують доступ підприємств до ресурсів, необхідних для модернізації виробництва, впровадження нових технологій та розширення ринків збуту. Кредитні програми, лізингові схеми, інвестиційні фонди та ринкові цінні папери формують основу фінансової підтримки, що дозволяє бізнесу адаптуватися до динамічних умов глобальної економіки.

Актуальність дослідження визначається тим, що ефективне використання фінансових інструментів та інвестиційних механізмів є ключовим чинником реалізації стратегічних цілей бізнесу. Саме вони забезпечують зростання вартості підприємства, підтримку його рентабельності та формування фінансової стійкості. У сучасних умовах економічної трансформації особливого значення набуває здатність підприємств залучати та оптимально розподіляти інвестиційні ресурси, застосовувати інноваційні фінансові інструменти, а також інтегрувати їх у стратегічну фінансову координацію. Це підкреслює важливість проблематики, яка розглядається у даній роботі, та обгрунтовує необхідність її дослідження в контексті забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стійкого розвитку бізнесу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні дослідження акцентують увагу на необхідності інтеграції фінансових інструментів у систему комунікацій між державою, бізнесом та інституційними інвесторами. Фінансові інструменти виступають ключовими засобами забезпечення економічного зростання, оскільки вони виконують координаційні функції, спрямовані на узгодження дій різних рівнів економічної системи, стимулюючі функції, що формують сприятливий інвестиційний клімат та підтримують інноваційну активність, а також комунікаційні функції, які забезпечують прозорість та ефективність інформаційних потоків між суб'єктами фінансових відносин.

Водночас залишається невирішеною проблема практичної складової застосування універсальних методик для вимірювання результативності фінансових інструментів у контексті економічного зростання та інвестиційного розвитку.

Питання формування та ефективного використання фінансових інструментів для забезпечення економі-

чного зростання та інвестиційного розвитку розглядаються у працях таких вчених, як С. Кравченко[1], А. Мазаракі[2], В. Герасименко[2], І. Пилипенко[3], В. Ліпкан[4], Т. Ковальчук[4], А. Тищенко[5], С. Харченко[6] та інших. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку моделі управління фінансовими ризиками, оптимізацію співвідношення власного та позикового капіталу, а також на оцінку ефективності залучення інституційних інвесторів у розвиток бізнесу.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає у розкритті сутності та визначенні ключових характеристик фінансових інструментів, що застосовуються в системі комунікацій для стимулювання економічного зростання та забезпечення інвестиційного розвитку. У межах роботи акцент робиться на їх функціональній ролі у формуванні ефективної фінансової політики, а також на дослідженні впливу використання фінансових інструментів на підвищення конкурентоспроможності економіки, активізацію інвестиційних процесів та забезпечення стійкого розвитку господарюючих суб'єктів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інвестиційний розвиток безпосередньо залежить від ефективності використання фінансових інструментів. Вони створюють можливості для диверсифікації ризиків, оптимізації структури капіталу та залучення зовнішніх джерел фінансування. Важливим аспектом є також інтеграція фінансових інструментів у систему корпоративних комунікацій, що дозволяє узгоджувати інтереси власників, менеджменту та інвесторів.

Фінансові інструменти формують основу сучасної економічної взаємодії, виступаючи не лише засобом акумуляції та перерозподілу капіталу, але й важливим елементом комунікаційної системи між підприємствами, інвесторами та державними інституціями. Їх застосування забезпечує прозорість фінансових потоків, сприяє узгодженню інтересів учасників ринку та створює інформаційне середовище для прийняття стратегічних управлінських рішень. Вони відіграють визначальну роль у процесі залучення інвестицій, особливо в умовах нестабільності та трансформацій на світових фінансових ринках. Україна, як і багато інших держав, стикається з низкою викликів у сфері управління капіталом та ризиками, водночас отримуючи нові можливості для економічного розвитку. Тому важливим чинником стимулювання зростання національної економіки та нарощування інвестиційного потенціалу є застосування різноманітних фінансових інструментів та їх ефективна комбінація [7].

Фінансові інструменти можна розглядати як специфічні механізми передачі вартості та інформації, які забезпечують взаємодію між учасниками ринку капіталу. Вони виконують комунікаційну функцію, оскільки через них інвестори отримують сигнали про стан економіки, рівень ризиків та перспективи розвитку. Класифікація фінансових інструментів охоплює традиційні інструменти (облігації, акції, банківські кредити), похідні інструменти (деривативи, опціони, ф'ючерси) та інноваційні інструменти (зелені облігації, краудфандингові платформи, токенізовані активи). Залучення інвестицій через фінансові інструменти сприяє формуванню довгострокових джерел фінансування, розвитку інфраструктурних проєктів, підтримці малого та середнього бізнесу, диверсифікації ризиків та підвищенню стійкості фінансової системи. Особливу роль відіграють державні цінні папери, які забезпечують фінансування бюджетних потреб та водночас формують позитивний сигнал для приватних інвесторів. Інноваційні інструменти, такі як "зелені" облігації, дозволяють поєднувати економічні та екологічні цілі, що відповідає сучасним глобальним трендам сталого розвитку. Фінансові інструменти також виконують функцію комунікаційного каналу між економічними агентами, транслюючи інформацію про інвестиційні можливості, рівень ризиків та очікувану прибутковість. Ефективна комунікація через фінансові інструменти сприяє підвищенню прозорості ринку, формуванню довіри до фінансових інституцій та інтеграції України у світові фінансові ринки. Таким чином, фінансові інструменти виконують багатофункціональну роль у сучасній економіці: вони є засобом комунікації, стимулювання економічного зростання та забезпечення інвестиційного розвитку. Їхнє ефективне використання потребує вдосконалення регуляторної бази, розвитку фінансової інфраструктури та впровадження інноваційних рішень. У перспективі саме фінансові інструменти здатні стати ключовим чинником інтеграції України у глобальну економічну систему та забезпечення її стійкого розвитку [8].

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації фінансові інструменти виступають не лише засобом мобілізації капіталу, але й складними механізмами, що визначають динаміку економічного розвитку та рівень фінансової стабільності. Їхня функціональність виходить за межі традиційного обміну ресурсами, формуючи інвестиційне середовище та забезпечуючи ефективний перерозподіл фінансових потоків.

Залучення інвестиційного капіталу через фінансові продукти сприяє реалізації стратегічних проектів, підтримує інноваційні процеси та стимулює економічне зростання. Водночас фінансові інструменти створюють умови для диверсифікації ризиків, підвищення ліквідності та формування конкурентоспроможності підприємств і галузей.

Разом із тим, використання фінансових інструментів супроводжується низкою викликів. Серед них — волатильність ринків, ймовірність виникнення фінансових криз та ризик утворення спекулятивних бульбашок. Тому дослідження сутності, переваг і потенційних загроз, пов'язаних із функціонуванням фінансових продуктів, є ключовим завданням для інституцій, що прагнуть забезпечити стабільність та ефективність фінансової системи [9].

Таким чином, фінансові інструменти слід розглядати як багатовимірний феномен, що поєднує можливості для розвитку та водночас потребує ретельного регулювання й аналітичного супроводу. Їхнє комплексне вивчення дозволяє не лише оптимізувати процеси залучення капіталу, але й формувати стійкі основи економічної безпеки [10].

На наш погляд, фінансові інструменти, що сприяють підвищенню стійкості підприємства, доцільно систематизувати за їхнім призначенням у кілька функціональних груп. Така класифікація дозволяє не лише окреслити спектр можливостей для підтримки ліквідності та

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

розвитку, але й визначити стратегічні напрями формування довгострокової фінансової стабільності.

1. Інструменти фінансування операційної діяльності та оборотного капіталу. До цієї групи належать традиційні механізми короткострокового фінансування, зокрема банківське кредитування, пільгові державні програми та фінансовий лізинг. Їхнє застосування забезпечує безперервність виробничих і сервісних процесів, а також дозволяє підприємству підтримувати оптимальний рівень ліквідності.

2. Інструменти для капітальних інвестицій та модернізації.

Ця група охоплює компенсаційні програми, грантове фінансування та пільгові кредити від міжнародних фінансових інституцій. Їхнє призначення полягає у створенні умов для структурного оновлення підприємства, впровадження інноваційних технологій та модернізації виробничих потужностей.

3. Інструменти управління ризиками. До них належать фінансові деривативи, що використовуються для хеджування цінових ризиків, а також різні форми страхування. Застосування цих інструментів спрямоване на мінімізацію негативних наслідків коливань ринкової кон'юнктури та непередбачуваних подій, що можуть вплинути на фінансові результати діяльності.

4. Інструменти реструктуризації капіталу. Ця група включає залучення акціонерного капіталу та випуск корпоративних облігацій. Вони забезпечують підприємству можливість формувати довгострокові джерела фінансування, оптимізувати структуру власного та позикового капіталу, а також підвищувати рівень фінансової гнучкості.

Фінансові інструменти залучення інвестицій у проєкти розвитку охоплюють широкий спектр механізмів, серед яких ключове місце займають банківське кредитування, венчурний капітал, емісія облігацій, інвестиційні фонди нерухомості, а також новітні альтернативні моделі фінансування, включаючи краудфандинг та цифрові активи. Раціональне використання цих інструментів сприяє оптимізації вартості капіталу, зниженню ризиків та забезпеченню фінансової стійкості проектів. Водночас стратегічне управління інвестиційними потоками та застосування сучасних методів фінансового менеджменту створюють умови для успішної реалізації програм розвитку, стимулюють економічне зростання урбанізованих територій, підвищують рівень зайнятості та формують додаткові джерела податкових надходжень[11].

У сучасних умовах інвестиційного розвитку особливого значення набуває прозорість та ефективність використання фінансових інструментів, адже вони формують довіру інвесторів та забезпечують стабільність фінансової системи. Використання деривативів сприяє диверсифікації ризиків і стабілізації інвестиційних потоків навіть за умов економічної нестабільності, тоді як інноваційні фінансові технології (FinTech) відкривають нові можливості для залучення венчурного та стратегічного капіталу. Таким чином, фінансові інструменти є не лише технічним елементом фінансової системи, а й стратегічним ресурсом, що визначає темпи та якість інвестиційного розвитку, формує конкурентні переваги національної економіки та забезпечує її стійке зростання у глобальному середовищі[12].

Впровадження фінансових інструментів в Україні потребує модернізації нормативно-правової бази, яка має забезпечити прозорість та ефективність функціонування фінансових ринків. Розробка якісного законодавства є важливим чинником подолання бар'єрів для інвесторів та створення ліквідного фондового ринку, що відповідає міжнародним стандартам. У цьому контексті особливого значення набуває вдосконалення правового регулювання відносин між емітентами та інвесторами, підвищення привабливості корпоративних цінних паперів, а також запровадження механізмів сек'юритизації боргових зобов'язань, які сприяють диверсифікації джерел фінансування та зменшенню інвестиційних і кредитних ризиків.

Важливим напрямом є покращення корпоративного врядування та захист прав інвесторів і кредиторів, що формує довіру до фінансової системи та стимулює довгострокові інвестиції. Крім того, розвиток надійних фінансових інструментів для управління пенсійними активами та особистими заощадженнями населення створює додаткові можливості для мобілізації внутрішнього капіталу. Це, у свою чергу, сприяє формуванню фінансової стабільності, підвищенню рівня інвестиційної активності та забезпеченню сталого економічного зростання.

Таким чином, фінансові інструменти є не лише засобом організації фінансових відносин, а й стратегічним ресурсом, що визначає темпи та якість інвестиційного розвитку. Їхнє ефективне використання формує конкурентні переваги національної економіки, забезпечує інтеграцію у світовий фінансовий простір та створює фундамент для довгострокового економічного зростання.

Злиття та поглинання, проєктне фінансування, внутрішній викуп акцій та управління інвестиційним портфелем належать до важливих інструментів сучасної фінансової практики, які безпосередньо впливають на інвестиційний розвиток та забезпечують економічне зростання. Це сприяє формуванню потужних корпоративних утворень, здатних залучати значні інвестиційні ресурси та підвищувати конкурентоспроможність.

Проєктне фінансування є специфічною формою інвестування, коли кошти спрямовуються на реалізацію окремих проєктів із прогнозованою прибутковістю. Найчастіше воно використовується для будівництва інфраструктурних та енергетичних об'єктів, що створює умови для модернізації економіки та формування довгострокових джерел зростання.

Кредитування та запозичення є важливими фінансовими інструментами, що забезпечують підприємствам доступ до необхідного капіталу для реалізації інноваційних проєктів та підтримки бізнес-розвитку. Традиційні банківські позики залишаються одним із найпоширеніших джерел зовнішнього фінансування, особливо для малих і середніх підприємств, які потребують ресурсів для впровадження нових технологій, створення продуктів та вдосконалення виробничих процесів.

Ринок фінансових послуг пропонує широкий спектр кредитних продуктів, включаючи короткострокові та довгострокові позики, кредитні лінії та інші форми фінансування, що дозволяє адаптувати їх до специфіки окремих інноваційних проєктів. На відміну від венчурного капіталу, банківське кредитування зазвичай передбачає надання застави або гарантій, що може обмежувати доступ до фінансування для стартапів чи компаній

з недостатнім обсягом активів, проте воно є ефективним інструментом для підприємств із більш стабільною фінансовою базою.

Важливою характеристикою кредитних зобов'язань є наявність чіткого графіка погашення, що потребує від компаній ретельного планування грошових потоків та ефективного фінансового менеджменту. Державні інституції нерідко запроваджують спеціальні програми підтримки інноваційного бізнесу, знижуючи процентні ставки або пом'якшуючи вимоги до застави, що стимулює розвиток інновацій у пріоритетних галузях. Водночас слід враховувати ризики, пов'язані з невиконанням кредитних зобов'язань, адже вони можуть призвести до фінансових труднощів або навіть банкрутства. У підсумку, кредитування та запозичення виконують багатофункціональну роль у забезпеченні інноваційного розвитку, надаючи компаніям доступ до капіталу, необхідного для реалізації новаторських ідей, та сприяючи підвищенню їхньої конкурентоспроможності на ринку.

В Україні інституційними джерелами такого фінансування виступають Український фонд стартапів, Асоціація приватних інвесторів України та Українська асоціація венчурного і приватного капіталу. Подальший розвиток інноваційної діяльності відбувається на етапі впровадження, коли підприємство має готовий продукт і визначене коло потенційних споживачів. Зазвичай це реалізується через створення спеціалізованого малого інноваційного підприємства — стартапу. На цьому етапі спектр фінансових інструментів розширюється: поряд із приватними інвестиціями з'являється доступ до банківських кредитів, державних програм підтримки та міжнародних ініціатив. Серед них варто відзначити кредитні програми з державною гарантією на портфельній основі, програму "Доступні кредити 5-7-9%", ініціативу EU4Business та Фонд розвитку підприємництва[13].

Водночас кредитне фінансування може супроводжуватися певними обмеженнями, зокрема вимогою забезпечення застави та підвищеними процентними ставками. Таким чином, трансфер інновацій характеризується зниженням ризиків і пошуком первинних джерел фінансування, тоді як етап впровадження відкриває ширші можливості залучення капіталу завдяки наявності готового продукту та підтвердженого ринкового попиту.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отримані результати підтверджують актуальність використання інноваційних фінансових інструментів як ключового чинника забезпечення інвестиційної активності та економічного розвитку держави. Узгодженість із сучасними науковими підходами свідчить про теоретичну й практичну значущість дослідження.

Наголошуємо на необхідності системного аналізу впливу фінансових інструментів на рівень стимулювання економічного зростання та інвестиційного розвитку. У сучасних умовах ризики та можливості, що супроводжують їх застосування, істотно визначають фінансову стійкість суб'єктів господарювання та їхню здатність реагувати на несприятливі економічні виклики.

Важливим є усвідомлення ролі фінансових інструментів у процесах формування капіталу, адже саме це забезпечує підвищення фінансової стабільності бізнесу. Крім того, дослідження акцентує увагу на їхньому потенціалі у вирішенні проблем в сучасних системах комунікацій, що підкреслює стратегічне значення фінансових інструментів для досягнення сталого економічного розвитку.

Інноваційні підприємства стикаються з істотними бар'єрами у сфері фінансування, що ускладнює їхню життєздатність та перспективи розвитку, особливо в умовах кризових явищ, коли ризики переважають над можливостями. Одним із ключових напрямів подолання цих проблем є систематичний моніторинг потреб у фінансових ресурсах та аналіз умов їх залучення, що дозволяє формувати цільові програми підтримки інноваційної діяльності.

Важливим чинником виступає розвиток альтернативних джерел фінансування, зокрема краудфандингу, який потребує створення національних платформ, удосконалення нормативно-правового середовища та налагодження співпраці між державними інституціями, банками та приватними інвесторами. Не менш значущим є формування стабільного ринку венчурного капіталу шляхом інвестування у спеціалізовані фонди за участю професійних інвесторів та експертних груп, що забезпечує якісну оцінку та супровід інноваційних проєктів. Паралельно необхідно вдосконалювати механізми кредитування, включаючи схеми гарантування, оцінку незабезпечених кредитів та зниження процентних ставок, а також стимулювати розвиток факторингових і лізингових послуг як додаткових інструментів фінансової підтримки бізнесу.

Важливу роль відіграє розширення державних програм, спрямованих на створення нових інноваційних підприємств, розвиток існуючих та комерціалізацію результатів науково-технічної діяльності. У сучасному бізнес-середовищі ключовим чинником успіху є різноманітність фінансових інструментів, адже поєднання венчурного фінансування, кредитування, краудфандингу та інших методів залучення капіталу відкриває можливості для реалізації різних типів інноваційних проєктів. Такий підхід дозволяє підприємствам обирати найбільш релевантний спосіб фінансування залежно від стадії розвитку, рівня ризику та специфіки бізнесу, що у свою чергу сприяє підвищенню стійкості та конкурентоспроможності інноваційної економіки.

Фінансові інструменти відіграють фундаментальну роль у забезпеченні розвитку бізнес-інновацій, оскільки вони створюють умови для залучення капіталу, стимулюють зростання та сприяють масштабуванню інноваційних проєктів. Венчурне фінансування є одним із найважливіших механізмів підтримки стартапів та високоризикових ініціатив, адже поєднує інвестиційні ресурси з експертною та стратегічною підтримкою, що прискорює процес комерціалізації нових технологій.

Традиційне кредитування зберігає своє значення для стабільних підприємств, які прагнуть реалізувати інноваційні ідеї без втрати контролю над бізнесом, тоді як краудфандинг відкриває можливості для залучення коштів від широкої аудиторії та тестування інноваційних концепцій у реальному ринковому середовищі. Важливим джерелом фінансування залишаються також гранти та державні програми, що підтримують проєкти

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

з високим соціальним та науковим потенціалом. Ключовим аспектом вибору фінансових інструментів є управління ризиками, адже підприємства повинні враховувати співвідношення можливих вигод і загроз, пов'язаних із різними формами фінансування. Сучасний фінансовий сектор перебуває у стані трансформації під впливом новітніх технологій, зокрема блокчейну, криптовалют та FinTech-платформ, які забезпечують прозорість, децентралізацію та оптимізацію фінансових операцій. Перспективи розвитку фінансування інновацій визначатимуться здатністю фінансових інституцій адаптуватися до змін бізнес-середовища, технологічних викликів та зростаючих потреб інноваційного сектору. Ефективне використання фінансових інструментів може стати каталізатором сталого розвитку, сприяти формуванню інноваційної економіки та забезпечити підприємствам довгострокові конкурентні переваги.

Література:

1. Кравченко С. Децентралізація та регіональні інвестиції: можливості та ризики. Вісник економічної науки України. 2020. № 2. С. 18—26.

2. Мазаракі А., Герасименко В. Інвестиційна діяльність у регіональному розвитку. Економіка і держава. 2021. № 9. С. 24—30.

3. Пилипенко І. Державно-приватне партнерство в регіональних інвестиційних проектах. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 1. С. 12—17.

4. Ліпкан В., Ковальчук Т. Інституційні засади розвитку інвестиційного середовища в регіонах України. Економічний дискурс. 2023. № 3. С. 66—75.

5. Тищенко А. Розвиток місцевих інвестицій в Україні: теорія та практика. Економіка та управління. 2022. № 5. С. 78—85.

6. Харченко С. Регіональний інвестиційний клімат та інструменти його поліпшення. Вісник Національного університету імені Тараса Шевченка. 2022. № 14. С. 55—62.

7. Линдюк А., Черевко Г. Інституційні та стратегічні засади державної політики інноваційного розвитку підприємництва в територіальних громадах. Економіка та суспільство. 2025. № 82. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-33 (дата звернення: 20.03.2026).

8. Штань М. Державна політика стимулювання розвитку підприємництва. Академічні візії. 2024. № 38. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1729 (дата звернення: 20.03.2026).

9. Линдюк А., Бойко В. Інституційна підтримка інноваційного розвитку підприємницької діяльності у територіальних громадах України. Економіка та суспільство. 2025. № 73. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-24 (дата звернення: 20.03.2026).

10. Савчук Б. Муніципальні фінансові інструменти регіонального розвитку: досвід та перспективи. Науковий вісник НЛТУ. 2021. Т. 31. С. 142—151.

11. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/40-15 (дата звернення: 20.03.2026).

12. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text (дата звернення: 20.03.2026).

13. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 179. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text (дата звернення: 20.03.2026).

References:

1. Kravchenko, S. (2020), "Decentralization and regional investments: opportunities and risks", Visnyk Ekonomichnoi Nauky Ukrainy, vol. 2, pp. 18—26.

2. Mazaraki, A. and Herasymenko, V. (2021), "Investment activity in regional development", Ekonomika i Derzhava, vol. 9, pp. 24—30.

3. Pylypenko, I. (2022), "Public-private partnership in regional investment projects", Investytsii: Praktyka ta Dosvid, vol. 1, pp. 12—17.

4. Lipkan, V. and Kovalchuk, T. (2023), "Institutional foundations of investment environment development in the regions of Ukraine", Ekonomichnyi Dyskurs, vol. 3, pp. 66—75.

5. Tyshchenko, A. (2022), "Development of local investments in Ukraine: theory and practice", Ekonomika ta Upravlinnia, vol. 5, pp. 78—85.

6. Kharchenko, S. (2022), "Regional investment climate and tools for its improvement", Visnyk of Taras Shevchenko National University, vol. 14, pp. 55—62.

7. Lyndiuk, A. and Cherevko, H. (2025), "Institutional and strategic foundations of state policy of innovative entrepreneurship development in territorial communities", Ekonomika ta Suspilstvo, vol. 82. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-33.

8. Shtan, M. (2024), "State policy of stimulating entrepreneurship development", Akademichni Vizii, vol. 38, available at: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1729 (Accessed 20 March 2026).

9. Lyndiuk, A. and Boiko, V. (2025), "Institutional support for innovative development of entrepreneurial activity in territorial communities of Ukraine", Ekonomika ta Suspilstvo, vol. 73. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-24.

10. Savchuk, B. (2021), "Municipal financial instruments of regional development: experience and prospects", Naukovyi Visnyk NLTU, vol. 31, pp. 142—151.

11. Verkhovna Rada of Ukraine (2002), Law of Ukraine "On Innovation Activity", vol. 40-IV, available at: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/40-15 (Accessed 20 March 2026).

12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolution "On Approval of the State Regional Development Strategy for 2021—2027", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text (Accessed 20 March 2026).

13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "On Approval of the National Economic Strategy until 2030", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text (Accessed 20 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 27.03.26
Прорецензовано / Revised: 07.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

УДК 331.2:657(477)

Н. Г. Фатюха,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку та фінансів,
Національний Університет "Запорізька політехніка"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-1026-6713
О. П. Зоря,
к. с. н., доцент, доцент кафедри обліку та фінансів,
Національний Університет "Запорізька політехніка"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-6247-0145
І. Г. Климова,
к. е. н., доцент, викладач ВСП "ЗГФК НУ "Запорізька політехніка"
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0005-2497-4875

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.255

ЗАРОБІТНА ПЛАТА В УКРАЇНІ: СТАТИСТИКА ТА ОБЛІКОВІ ПІДХОДИ

N. Fatiukha,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Finance,
National University "Zaporizhzhya Polytechnic"
O. Zorya,
PhD in Sociology, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Finance,
National University "Zaporizhzhya Polytechnic"
I. Klymova,
PhD in Economics, Associate Professor, Lecturer, Separate Structural Subdivision
Zaporizhzhia Humanitarian Vocational College Zaporizhzhia Polytechnic National University

WAGES IN UKRAINE: STATISTICAL AND ACCOUNTING APPROACHES

У статті розглянуто сутність заробітної плати як ключової соціально-економічної категорії відповідно до законодавства України та її основні функції у ринковій економіці: відтворювальну, стимулюючу, регулюючу та соціальну.

Деталізовано етапи бухгалтерського обліку заробітної плати, включаючи документування, нарахування, утримання податків і зборів, нарахування єдиного соціального внеску (22%) та виплату. Наведено приклади бухгалтерських проводок, а також ставки податків: ПДФО — 18%, військовий збір — 5%. Окремо підкреслено значення автоматизації обліку за допомогою сучасних програмних продуктів (зокрема BAS).

На основі статистичних даних проаналізовано динаміку номінальної та реальної середньомісячної заробітної плати штатних працівників в Україні у 2015—2024 рр. Так, у 2015 році середньомісячна номінальна заробітна плата становила 4195 грн при реальному рівні лише 79,8%. У 2020—2021 рр. спостерігалося значне покращення як номінальних, так і реальних показників. Починаючи з 2022 року номінальна заробітна плата демонструє високі темпи зростання, проте відсутність даних щодо реальної заробітної плати ускладнює оцінку фактичної купівельної спроможності населення.

Додатково проведено аналіз диференціації заробітної плати за видами економічної діяльності. У 2024 році середньомісячна номінальна заробітна плата по Україні становила 21473 грн, що більш ніж у п'ять разів перевищує рівень 2015 року (4195 грн). Найбільше зростання зафіксовано у сфері інформації та телекомунікацій (52457 грн; 737,7% відносно 2015 року), фінансовій та страховій діяльності (41384 грн), а також державному управлінні й обороні (29099 грн). Водночас нижче середнього рівня залишаються соціально значущі галузі: освіта (14593 грн), охорона здоров'я та соціальна допомога (16850 грн), мистецтво, спорт, розваги та відпочинок (15872 грн), що свідчить про їхню відносну недооціненість у структурі економіки.

Загалом у 2024 році заробітна плата зросла на 23,1% порівняно з 2023 роком, при цьому найбільші темпи приросту спостерігаються у сфері інформаційних технологій (на 38,2%), будівництві (на 34,0%) та сфері надання інших послуг (на 32,2%). Найнижчі темпи приросту зафіксовані у сфері охорони здоров'я та надання соціальної допомоги (на 14,7%) та освіти (на 17,3%).

Зроблено висновок про нерівномірність розвитку економічних секторів: найбільш динамічно зростають галузі, пов'язані з цифровими технологіями, фінансами та державним управлінням, тоді як соціально значущі сфери залишаються відносно низькооплачуваними. Це підкреслює необхідність врахування галузевих відмінностей при формуванні політики оплати праці та соціального захисту населення.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

The article examines the essence of wages as a key socio-economic category in accordance with the legislation of Ukraine and its main functions in a market economy: reproductive, stimulating, regulatory and social.

The stages of payroll accounting are detailed, including documentation, accrual, withholding of taxes and fees, accrual of a single social contribution (22%) and payment. Examples of accounting entries are given, as well as tax rates: personal income tax — 18%, military levy — 5%. The importance of accounting automation using modern software products (in particular, BAS) is especially emphasized.

Based on statistical data, the dynamics of the nominal and real average monthly salary of full-time employees in Ukraine in 2015-2024 were analyzed. Thus, in 2015, the average monthly nominal salary was UAH 4,195 with a real level of only 79,8%. In 2020-2021, a significant improvement in both nominal and real indicators was observed. Starting from 2022, nominal wages have demonstrated high growth rates, however, the lack of data on real wages makes it difficult to assess the actual purchasing power of the population.

Additionally, an analysis of wage differentiation by type of economic activity was conducted. In 2024, the average monthly nominal wage in Ukraine was UAH 21,473, which is more than five times higher than the level in 2015 (UAH 4,195). The greatest growth was recorded in the field of information and telecommunications (UAH 52,457; 737,7% compared to 2015), financial and insurance activities (UAH 41,384), as well as public administration and defense (UAH 29,099). At the same time, socially significant industries remain below the average level: education (UAH 14,593), healthcare and social assistance (UAH 16,850), art, sports, entertainment and recreation (UAH 15,872), which indicates their relative underestimation in the structure of the economy.

Overall, in 2024, wages increased by 23,1% compared to 2023, with the highest growth rates observed in the information technology sector (by 38,2%), construction (by 34,0%) and other services (by 32,2%). The lowest growth rates were recorded in the health care and social assistance sector (by 14,7%) and education (by 17,3%).

The conclusion was made about the uneven development of economic sectors: the most dynamically growing industries are those related to digital technologies, finance and public administration, while socially significant areas remain relatively low-paid. This emphasizes the need to take into account industry differences when shaping wage and social protection policies.

Ключові слова: аналіз, методи статистики, ринок праці, види економічної діяльності, бухгалтерський облік, бухгалтерські рахунки, податок на доходи фізичних осіб, облік заробітної плати.

Key words: analysis, statistical methods, labour market, economic activities, accounting, chart of accounts, tax on personal income, wage accounting.

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

В умовах воєнних дій та економічної нестабільності заробітна плата в Україні поступово втрачає значення як достатнє джерело існування, що негативно впливає на мотивацію працівників. Важливим аспектом є також облік заробітної плати, який забезпечує прозорість нарахувань, утримань і виплат, регламентується законодавством та слугує інструментом контролю за фінансовими потоками підприємств. Водночас статистичний аналіз динаміки середньомісячної номінальної заробітної плати за видами економічної діяльності мають важливе значення: вони дозволяють оцінити реальний стан, виявити галузеві диспропорції та служити основою для розробки ефективних заходів, спрямованих на зменшення нерівностей в сфері оплати праці й соціального захисту населення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика дослідження та аналізу заробітної плати знайшла відображення у працях вітчизняних учених, серед яких В. Андріанова, М. Ажнюк, В. Горбатов, І. Лаптій, В. Лисак, А. Сірко та інші. Водночас питання статистичного вимірювання рівня заробітної плати в різних аспектах, зокрема за видами економічної діяльності, потребують подальшого наукового опрацювання.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження динаміки середньомісячної заробітної плати за видами економічної діяльності України у 2015—2024 роках, аналіз статистичних тенденцій та облікових підходів до її відображення, а також визначення галузевих відмінностей у рівні оплати праці.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Відповідно до статті 1 Закону України "Про оплату праці" дано визначення "заробітна плата — це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства" [1].

"Як важлива соціально-економічна категорія заробітна плата в ринковій економіці виконує такі функції, як:

1) відтворювальна: джерело відтворення робочої сили та засіб залучення людей до праці;

2) стимулююча: встановлення залежності рівня заробітної плати від кількості, якості та результатів праці;

3) регулююча: засіб розподілу і перерозподілу кадрів за регіонами країни, галузями економіки з урахуванням ринкової кон'юнктури;

4) соціальна: забезпечення соціальної справедливості, однакової винагороди за однакову працю" [2, с. 265].

Облік заробітної плати включає нарахування основної/додаткової зарплати, премій та допомоги (рахунок 661), утримання податків (ПДФО 18%, військовий збір 5%) та нарахування ЄСВ (22%). Процес базується на табелі робочого часу, наказах та договорах, і завершується виплатою через касу або банк.

Основні етапи обліку зарплати:

— документування: Ведення табеля обліку використання робочого часу, наказів про прийняття/звільнення, нарядів на роботу;

— нарахування: Основна зарплата, премії, відпускні, лікарняні відображаються за кредитом рахунку 661 "Розрахунки за заробітною платою";

— утримання: З нарахованої суми утримуються ПДФО (18%) та військовий збір (5% на 2026 рік);

— нарахування ЄСВ: Роботодавець нараховує єдиний соціальний внесок (22%) зверху на фонд оплати праці (рахунок 651);

— виплата: Здійснюється не менше двох разів на місяць (аванс і зарплата).

Основні бухгалтерські проводки:

— Дт 23, 91, 92, 93 Кт 661 — нараховано зарплату;

— Дт 661 Кт 641/ПДФО — утримано ПДФО (18%);

— Дт 661 Кт 642/ВЗ — утримано військовий збір (5%);

— Дт 23, 91, 92, 93 Кт 651 — нараховано ЄСВ (22%);

— Дт 661 Кт 301, 311 — виплачено зарплату.

Основними субрахунками є: 661 — Розрахунки за заробітною платою; 662 — Розрахунки з депонентами (невиплачена вчасно зарплата); 651 — За розрахунками із загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням [3].

Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) — один із ключових податків в Україні, що сплачується громадянами з доходів від трудової діяльності та інших джерел. Його ставка становить 18%, а надходження спрямовуються на фінансування соціальних програм, інфраструктури та інших потреб держави.

Платники ПДФО (ст. 262.1 ПКУ): фізичні особи-резиденти (доходи з України та з-за кордону); резиденти, які володіють або користуються земельними ділянками сільськогосподарського призначення (у частині мінімального податкового зобов'язання); фізичні особи-нерезиденти, що отримують доходи з джерел в Україні; податкові агенти [4].

Використання бухгалтерських програм (наприклад, BAS) автоматизує облік, формуючи проводки та звітність на підставі первинних даних.

В умовах воєнних дій та економічної нестабільності держава має обмежені ресурси для забезпечення належного рівня життя населення. Заробітна плата поступово втратила значення як достатнє джерело існування, що негативно позначається на мотивації до праці. Оцінювання рівня заробітної плати за видами економічної діяльності становить один із ключових напрямів її дослідження.

Аналіз динаміки дозволяє досліджувати зміни соціально-економічних явищ та процесів у часі.

За даними Державної служби статистики України наведемо динаміку середньомісячної номінальної та реальної заробітної плати штатних працівників (за 2022—2024 рр. — інформація сформована на основі фактично поданих підприємствами звітів та проведених дооцінок показників. Інформацію буде уточнено після завершення встановленого Законом України "Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни" терміну для подання статистичної та фінансової звітності) (рис. 1, 2).

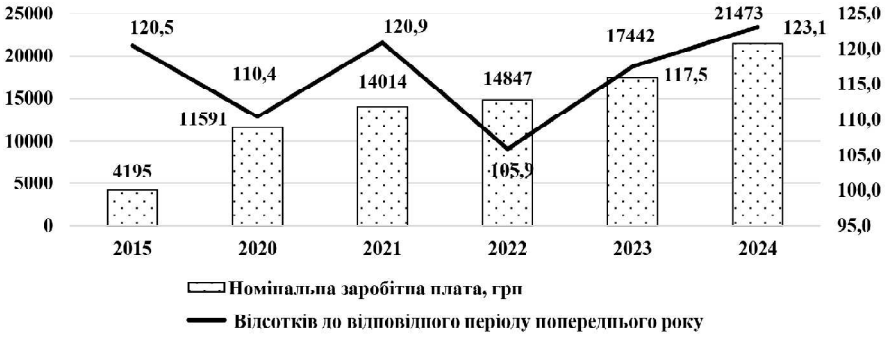


Рис. 1. Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників в Україні

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [5, с. 22].

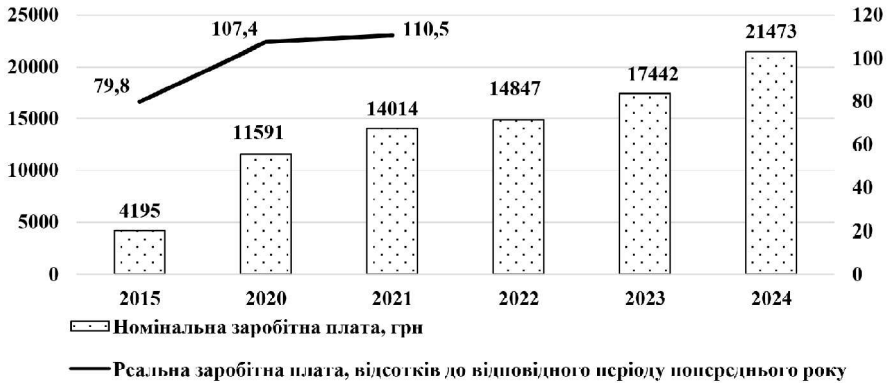


Рис. 2. Середньомісячна номінальна та реальна заробітна плата штатних працівників в Україні

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [5, с. 22].

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Аналіз рисунків 1,2 свідчить про нерівномірну тенденцію зростання номінальної заробітної плати в Україні протягом 2015—2024 років. В 2015 році розмір середньомісячної номінальної заробітної плати був на рівні 4195 грн і супроводжувався значним падінням реальної заробітної плати (79,8%).

Значне покращення ситуації спостерігається у 2020—2021 роках як за номінальною, так і за реальною заробітною платою. Починаючи з 2022 року середньомісячна номінальна заробітна плата продовжує зростати високими темпами, проте відсутність даних щодо реальної заробітної плати не дозволяє оцінити фактичну купівельну спроможність штатних працівників. Це створює ризик, що номінальне зростання може бути значною мірою зумовлене інфляційними процесами та впливом воєнних чинників, а отже не відображає реального покращення рівня життя. Таким чином, для повної оцінки необхідно враховувати не лише номінальні показники, а й динаміку реальної заробітної плати, яка є ключовим індикатором добробуту населення.

Розглянемо диференціацію доходів за видами економічної діяльності України (табл. 1).

Аналіз статистичних даних таблиці 1 показує значну диференціацію середньомісячної номінальної заробітної плати штатних працівників за видами економічної діяльності України у 2015—2024 роках. В цілому середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників зросла більш ніж у п'ять разів (з 4195 грн у 2015 р. до 21473 грн у 2024 р.), але темпи її зростання суттєво відрізняються між секторами економіки країни.

Найбільше зростання середньомісячної номінальної заробітної плати у 2024 році спостерігається у сфері інформації та телекомунікацій (737,7% відносно 2015 року та 138,2% до 2023 року), що свідчить про високий попит на цифрові технології та IT-послуги. Високі темпи зростання 2024 року в порівнянні з 2015 роком також характерні для сфери надання інших послуг (667,1%) та державного управління й оборони (664,2%), що відображає вплив воєнних чинників та розширення державних витрат. Водночас найнижчі темпи зростання зафіксовані у сфері мистецтва, спорту, розваг та відпочинку (383,9%), а також у професійній, науковій та технічній діяльності (433,5%), що свідчить про відносно слабку динаміку цих галузей.

Таблиця 1. Диференціація середньомісячної номінальної заробітної плати штатних працівників за видами економічної діяльності України

	Грн						2024 відсотків до	
	2015	2020	2021	2022	2023	2024	2015	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Усього	4195	11591	14014	14847	17442	21473	511,9	123,1
Сільське, лісове та рибне господарство	3309	9757	12287	13061	14625	18012	544,3	123,2
Промисловість	4789	12759	14902	15176	18390	23150	483,4	125,9
Будівництво	3551	9832	11289	9781	12634	16928	476,7	134,0
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	4692	11286	13488	15103	20630	25286	538,9	122,6
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	4653	11951	13837	13731	17184	21699	466,3	126,3
Тимчасове розміщування й організація харчування	2786	6026	8543	9367	12300	15881	570,0	129,1
Інформація та телекомунікації	7111	19888	25530	30829	37946	52457	737,7	138,2
Фінансова та страхова діяльність	8603	20379	23975	27986	34393	41384	481,0	120,3
Операції з нерухомим майном	3659	8981	11142	11560	15509	19508	533,2	125,8
Професійна, наукова та технічна діяльність	6736	16613	19369	20497	23413	29200	433,5	124,7
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	3114	9878	11186	12291	14395	17562	564,0	122,0
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	4381	16443	19048	20764	23395	29099	664,2	124,4
Освіта	3132	9271	11817	11999	12439	14593	465,9	117,3
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	2829	8848	11616	13738	14688	16850	595,6	114,7
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	4134	9624	12508	11567	13336	15872	383,9	119,0
Надання інших видів послуг	3634	11998	13279	14554	18332	24242	667,1	132,2

Джерело: сформовано на основі [5, с. 23].

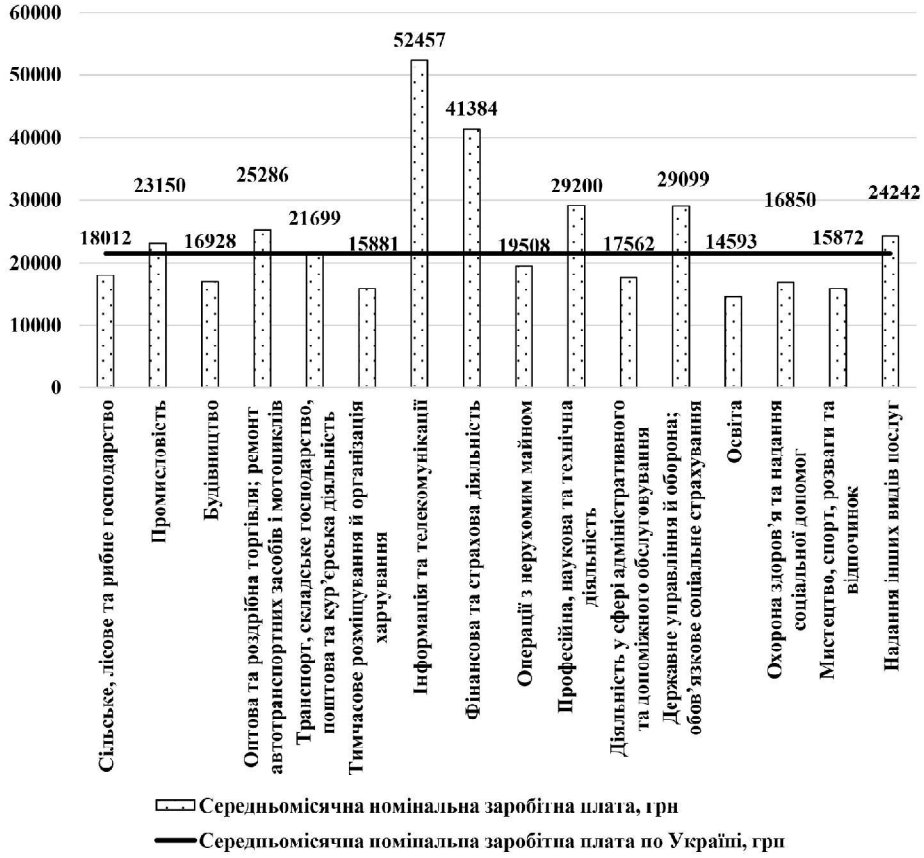


Рис. 3. Порівняння з середнім рівнем номінальної заробітної плати штатних працівників за видами економічної діяльності по Україні у 2024 році

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [5, с. 23].

Аналіз динаміки середньомісячної номінальної заробітної плати відносно 2023 року вказує на суттєве зростання майже в усіх видах економічної діяльності.

Загалом по Україні зростання середньомісячної номінальної заробітної плати штатних працівників відбулося на 23,1%. Найбільші темпи приросту, як і при порівнянні з 2015 роком, спостерігаються у сфері інформації та телекомунікацій (на 38,2%), що свідчить про стратегічне значення IT-сфери для розвитку економіки. Високі темпи зростання також характерні для будівництва (на 34,0%), надання інших видів послуг (на 32,2%) та тимчасового розміщування й організації харчування (на 29,1%).

Водночас найнижчі темпи приросту зафіксовані у сферах охорони здоров'я та надання соціальної допомоги (на 14,7%) та освіти (на17,3%), що свідчить про відставання соціально значущих галузей у рівні оплати праці. Це створює ризик зниження мотивації працівників у цих секторах, попри їх критичну важливість для суспільства.

Таким чином, структура заробітної плати демонструє нерівномірність розвитку економічних секторів: найбільш динамічно зростають галузі, пов'язані з цифровими технологіями, державним управлінням та послугами, тоді як традиційні сфери (освіта, охорона здоров'я, культура) залишаються відносно низькооплачуваними. Це підкреслює необхідність врахування галузевих відмінностей при формуванні політики оплати праці та соціального захисту населення.

На рисунку 3 представлено порівняння з середнім рівнем номінальної заробітної плати по Україні за видами економічної діяльності.

Аналіз рисунку 3 дає змогу згрупувати види економічної діяльності, які знаходяться вище або нижче за середній показник середньомісячної номінальної заробітної плати по Україні у 2024 році.

До вище середнього рівня середньомісячної номінальної заробітної плати слід віднести такі види: інформація та телекомунікації (52457 грн), фінансова та страхова діяльність (41384 грн), професійна, наукова та технічна діяльність (29200 грн), державне управління й оборона (29099 грн), промисловість (23150 грн), оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів (25286 грн), транспорт і складське господарство, поштова і кур'єрська діяльність (21699 грн).

Це вказує на те, що структура заробітних плат в Україні має чітко виражену галузеву диференціацію, де найбільш оплачуваними залишаються сфери з високою доданою вартістю та значним рівнем капіталізації (інформація й телекомунікації, фінансова та страхова діяльність).

А такі види економічної діяльності, які відносяться до галузей соціального спрямування та сфери обслуговування, як: освіта (14593 грн), охорона здоров'я та надання соціальної допомоги (16850 грн), мистецтво, спорт, розваги та відпочинок (15872 грн), тимчасове розміщування й організація харчування (15881 грн), сільське, лісове та рибне господарство (18012 грн), діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування (17562 грн) залишаються нижче середнього рівня номінальної середньомісячної заробітної плати. Це свідчить про їхню відносну недооціненість у структурі економіки. Адже освіта, охорона здоров'я, культура, спорт, харчування та сільське господарство

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

забезпечують базові суспільні потреби, але рівень заробітної плати у цих секторах значно поступається високотехнологічним і фінансовим напрямам.

Така ситуація формує ризики соціальної нерівності, знижує мотивацію працівників у критично важливих сферах та може призводити до відтоку кадрів. Водночас це підкреслює необхідність державної підтримки та реформування системи оплати праці у соціально значущих галузях, щоб забезпечити баланс між економічним розвитком і якістю життя населення.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

1. Заробітна плата у ринковій економіці виконує ключові функції — відтворювальну, стимулюючу, регулюючу та соціальну. Вона є основним джерелом доходів працівників і водночас інструментом управління трудовими ресурсами, забезпечуючи баланс між економічними потребами та соціальною справедливістю.

2. Облік заробітної плати в Україні має чітку систему документування, нарахувань, утримань і виплат, що регламентується чинним законодавством. Основними складовими є податки — ПДФО 18%, військовий збір 5% та нарахування ЄСВ 22%, які забезпечують наповнення бюджету й соціальних фондів. Автоматизація процесів (наприклад, BAS) підвищує точність і прозорість розрахунків.

3. У 2015—2024 роках середньомісячна номінальна заробітна плата по Україні зросла більш ніж у п'ять разів: з 4195 грн до 21473 грн відповідно, проте це не вказує на реальне покращення добробуту населення через інфляцію та воєнні чинники. Відсутність даних щодо реальної заробітної плати у 2022—2024 роках ускладнює оцінку купівельної спроможності.

4. Найбільші темпи приросту зафіксовані у сферах інформації та телекомунікацій (737,7% відносно 2015 р.), державного управління й оборони (664,2%) та надання інших видів послуг (667,1%), що відображає стратегічне значення IT-сфери та вплив воєнних чинників.

5. Порівняно з 2023 роком середньомісячна номінальна заробітна плата по Україні зросла на 23,1%, найбільше — у будівництві (на 34,0%), тимчасовому розміщуванні й організації харчування (на 29,1%) та сфері інших послуг (на 32,2%). Найнижчі темпи приросту становлять у охороні здоров'я (на 14,7%) та освіті (на 17,3%), що свідчить про їх відставання.

6. У 2024 році середньомісячна номінальна заробітна плата становила 21473 грн по Україні. Вище середнього рівня були заробітні плати таких видів економічної діяльності: інформація та телекомунікації (52457 грн), фінансова та страхова діяльність (41384 грн), професійна, наукова та технічна діяльність (29200 грн), державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування (29099 грн), промисловість (23150 грн), оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів та мотоциклів (25286 грн) та транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська доставка (21699 грн).

7. Нижче середнього рівня середньомісячної номінальної заробітної плати по Україні залишаються соціально значущі види економічної діяльності: освіта (14593 грн), охорона здоров'я та надання соціальної допомоги (16850 грн), мистецтво, спорт, розваги та відпочинок (15872 грн), тимчасове розміщення й організація харчування (15881 грн), сільське, лісове та рибне господарство (18012 грн) та діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування (17562 грн), що свідчить про їх недооціненість і ризики соціальної нерівності.

8. Проведений аналіз може стати підгрунтям для розробки ефективних заходів, спрямованих на зменшення нерівностей в сфері оплати праці й соціального захисту населення.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у поглибленому аналізі реальної заробітної плати з урахуванням інфляції та воєнних чинників, а також у вивченні галузевих і регіональних відмінностей у рівні оплати праці.

Література:

1. Закон України "Про оплату праці" від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text. (дата звернення 26.03.26).

2. Лисак В.Ю. Сутність заробітної плати та її значення в процесі економічного управління підприємством. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/43.pdf. (дата звернення 25.03.26).

3. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій: Мінфін України: наказ від 30.11.1999 № 291. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0893-99 (дата звернення 24.03.26).

4. Верховна Рада України. (2010). Податковий кодекс України № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text (дата звернення 24.03.26).

5. Статистичний щорічник України за 2024 рік. Державна служба статистики України / за редакцією А. В. Макарчука. Київ, 2025. 273с. URL: https://www.zp.ukrstat.gov.ua (дата звернення 24.03.26).

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (1995), The Law of Ukraine "On Remuneration of Labor", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text. (Accessed 26.03.26).

2. Lysak, V.Yu. (2016), "Summary of wages and its meaning in the process of economic management now", available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/43.pdf (Accessed 25.03.26).

3. Ministry of Finance of Ukraine (1999), "Instructions on the application of the Plan of accounts for accounting for assets, capital, liabilities, and economic transactions of enterprises and organizations", available at: https://zakon. rada.gov.ua/go/z0893-99 (Accessed 24.03.26).

4. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Tax Code of Ukraine", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text (Accessed 24.03.26).

5. State Statistics Service of Ukraine (2025), Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2024 rik [Statistical Yearbook of Ukraine 2024], Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, Kyiv, Ukraine available at: https://www.zp.-ukrstat.gov.ua (Accessed 24.03.26).

Отримано редакцією журналу / Received: 27.03.26
Прорецензовано / Revised: 07.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

УДК 657:658.15:336.226.322

Л. П. Миськів,
к. е. н., доцент кафедри обліку та оподаткування,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-4818-5468

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.261

ОБЛІК ПОДАТКУ НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ПІДПРИЄМСТВА

L. Mys'kiv,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

ACCOUNTING FOR VALUE ADDED TAX AS A COMPONENT OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT ACCOUNTING SYSTEM

У статті досліджено теоретичні та методичні засади обліку податку на додану вартість як складової системи управлінського обліку підприємства в умовах трансформації податкового середовища та цифровізації економіки. Визначено економічну сутність ПДВ як непрямого податку, що впливає на фінансові результати підприємства, грошові потоки та формує інформаційну базу для прийняття ефективних управлінських рішень. Обгрунтовано, що ефективна організація обліку ПДВ є важливим інструментом оптимізації податкового навантаження, планування фінансової діяльності та контролю податкових зобов'язань і податкового кредиту.

Доведено, що інтеграція обліку ПДВ до системи управлінського обліку сприяє підвищенню якості аналітичної інформації, забезпечує своєчасність оцінювання податкових ризиків і дозволяє більш обгрунтовано приймати рішення щодо ціноутворення, управління витратами та формування прибутку підприємства. Встановлено, що сучасні умови господарювання потребують комплексного підходу до організації обліку ПДВ, який передбачає взаємозв'язок фінансового, податкового та управлінського обліку.

Особливу увагу приділено аналізу проблем організації обліку ПДВ, зокрема складності нормативно-правового регулювання, частим змінам податкового законодавства, ризикам помилок у податковій звітності, а також недостатньому рівню автоматизації та інтеграції облікових систем підприємств. Визначено, що зазначені проблеми негативно впливають на достовірність облікової інформації та ефективність управління фінансовими ресурсами.

Обгрунтовано необхідність впровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизації облікових процесів, використання цифрових платформ і аналітичних інструментів для формування податкової звітності, моніторингу податкових розрахунків та підвищення прозорості фінансової інформації. Запропоновано напрями удосконалення обліку ПДВ у системі управлінського обліку, що передбачають інтеграцію облікових підсистем, розвиток внутрішнього контролю, використання цифрових рішень і підвищення якості інформаційного забезпечення управління підприємством. Отримані результати мають теоретичне і практичне значення та можуть бути використані при формуванні ефективної системи управління податковими розрахунками на підприємствах різних галузей економіки.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

The article examines the theoretical and methodological foundations of value added tax accounting as a component of the enterprise management accounting system under conditions of transformation of the tax environment and digitalization of the economy. The economic essence of VAT as an indirect tax that affects the financial results of an enterprise, cash flows, and forms the information base for effective managerial decision-making is determined. It is substantiated that the effective organization of VAT accounting is an important tool for optimizing the tax burden, planning financial activities, and controlling tax liabilities and tax credit.

It is proven that the integration of VAT accounting into the management accounting system improves the quality of analytical information, ensures the timeliness of tax risk assessment, and allows for more justified decisions regarding pricing, cost management, and profit formation. It is established that modern business conditions require a comprehensive approach to VAT accounting organization, which предусматриє interconnection between financial, tax, and management accounting.

Particular attention is paid to the analysis of problems in VAT accounting organization, including the complexity of regulatory frameworks, frequent changes in tax legislation, risks of errors in tax reporting, as well as the insufficient level of automation and integration of accounting systems at enterprises. It is determined that these problems negatively affect the reliability of accounting information and the efficiency of financial resource management.

The necessity of implementing modern information technologies, automating accounting processes, using digital platforms, and analytical tools for tax reporting, monitoring tax settlements, and increasing the transparency of financial information is substantiated. Directions for improving VAT accounting within the management accounting system are proposed, including the integration of accounting subsystems, development of internal control, application of digital solutions, and enhancement of information support for enterprise management. The obtained results have both theoretical and practical significance and can be used in forming an effective system of tax management at enterprises across various sectors of the economy.

Ключові слова: податок на додану вартість, ПДВ, управлінський облік, податковий облік, обліково-аналітичне забезпечення, податкові зобов'язання, податковий кредит, цифровізація обліку, автоматизація облікових процесів, фінансові результати, управління підприємством.

Key words: value added tax, VAT, management accounting, tax accounting, accounting and analytical support, tax liabilities, tax credit, digitalization of accounting, automation of accounting processes, financial results, enterprise management.

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

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем податкового навантаження, нестабільністю зовнішнього середовища, цифровізацією податкового адміністрування та посиленням контролю з боку держави. У таких умовах особливого значення набуває формування ефективної системи управління податковими платежами, серед яких ключову роль відіграє податок на додану вартість.

ПДВ є одним із найскладніших податків з точки зору адміністрування, обліку та контролю. Його специфіка полягає у поєднанні фіскальної функції з суттєвим впливом на грошові потоки підприємства. Водночас на практиці облік ПДВ часто обмежується виконанням вимог податкового законодавства без належної інтеграції у систему управлінського обліку.

Це призводить до фрагментарності інформації, ускладнення процесу прийняття управлінських рішень, зростання податкових ризиків та неефективного управління ліквідністю. Відтак виникає об'єктивна необхідність трансформації підходів до обліку ПДВ у напрямі його інтеграції в систему управлінського обліку підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика обліку податку на додану вартість широко висвітлюється у вітчизняній та зарубіжній літературі, де ПДВ розглядається як ефективна форма непрямого оподаткування та важливе джерело бюджетних надходжень (R. Musgrave, A. Tait, OECD). Вітчизняні дослідники (Л. Богатчик, І. Семенець, О. Матрос, Л. Тарасенко та ін.) аналізують економічну сутність ПДВ, особливості його обліку, документування та адміністрування в умовах трансформації податкової системи. Окремі праці присвячені практичним аспектам організації обліку ПДВ, його цифровізації та адаптації до євроінтеграційних процесів. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції обліку ПДВ

у систему управлінського обліку, використання його аналітичного потенціалу для прийняття управлінських рішень, а також удосконалення цифрових інструментів і методів управління податковими ризиками.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є поглиблення теоретичних засад та розроблення методичних підходів до інтеграції обліку ПДВ у систему управлінського обліку підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Податок на додану вартість є універсальним непрямим податком, що справляється на кожному етапі виробництва і реалізації товарів та послуг, виступаючи ключовим інструментом формування доходів державного бюджету. Його економічна сутність полягає в оподаткуванні приросту вартості, створеного на кожній стадії виробничо-розподільчого процесу, що забезпечується через механізм податкового кредиту і податкових зобов'язань. Такий механізм дозволяє уникнути кумулятивного ефекту оподаткування та забезпечує нейтральність податку щодо виробничих рішень суб'єктів господарювання.

У класичній фінансово-економічній теорії ПДВ розглядається як податок на споживання, який у кінцевому підсумку переноситься на кінцевого споживача. Зокрема, зарубіжні дослідники (R. Musgrave, A. Tait) підкреслюють, що ПДВ є найбільш ефективною формою непрямого оподаткування завдяки його широкій базі оподаткування, прозорості та стійкості до ухилення від сплати [1;2]. Водночас у працях OECD наголошується на фіскальній ефективності ПДВ як одного з основних джерел податкових надходжень у більшості країн світу [3].

Вітчизняні науковці акцентують увагу на подвійній природі ПДВ — як фіскального інструменту держави та елементу фінансово-господарської діяльності підприємства [4]. Зокрема, І. Семенець розглядає облік ПДВ як інституційний механізм формування інформації для управління, підкреслюючи його роль у забезпеченні прозорості фінансових потоків [5]. О. Матрос обгрунтовує необхідність інтеграції обліку ПДВ у систему управлінського обліку з метою підвищення якості управлінських рішень [6].

У системі управлінського обліку ПДВ доцільно трактувати не лише як податкове зобов'язання, а як важливий елемент управління фінансовими потоками підприємства. Його вплив має комплексний характер і проявляється через:

— формування грошових потоків — ПДВ безпосередньо впливає на рух грошових коштів, оскільки визначає обсяги податкових платежів до бюджету та можливість відшкодування;

— вплив на ліквідність — наявність розривів між моментом виникнення податкових зобов'язань і податкового кредиту може призводити до дефіциту обігових коштів;

— визначення ефективності господарських операцій — різні ставки оподаткування, податкові пільги та особливості адміністрування впливають на вибір контрагентів і структуру операцій;

— оптимізацію податкового навантаження — ефективне управління ПДВ дозволяє мінімізувати податкові ризики та підвищити фінансову результативність діяльності.

Крім того, у сучасних дослідженнях ПДВ розглядається як складова системи управління витратами та фінансовими результатами підприємства, що інтегрується у загальну систему контролінгу [7]. З позицій інституційної економіки ПДВ також виконує функцію регулятора економічних відносин, формуючи стимули та обмеження для учасників ринку [8].

Облік податку на додану вартість у системі управлінського обліку виконує комплекс взаємопов'язаних функцій, які забезпечують інформаційно-аналітичну основу для прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах його роль значно розширюється: від суто фіскального інструменту він трансформується у важливий елемент системи фінансового управління підприємством.

Передусім, облік ПДВ виконує інформаційну функцію, що полягає у формуванні достовірної, повної та своєчасної інформації про податкові зобов'язання, податковий кредит і розрахунки з бюджетом. Така інформація використовується менеджментом для оцінки поточного фінансового стану підприємства, аналізу податкового навантаження та прийняття оперативних управлінських рішень. Водночас вона дозволяє здійснювати деталізацію даних за видами діяльності, контрагентами або центрами відповідальності, що підвищує її аналітичну цінність.

Не менш важливою є контрольна функція обліку ПДВ, яка спрямована на забезпечення правильності та своєчасності нарахування і сплати податку, а також дотримання вимог податкового законодавства. У межах цієї функції здійснюється контроль за формуванням податкового кредиту, правильністю відображення господарських операцій, своєчасною реєстрацією податкових накладних та мінімізацією податкових ризиків. Реалізація контрольної функції сприяє зниженню ймовірності фінансових санкцій і підвищенню податкової дисципліни підприємства.

Аналітична функція обліку ПДВ полягає у виявленні та оцінці впливу податку на фінансові результати діяльності підприємства, його ліквідність та ефективність господарських операцій. Зокрема, аналіз співвідношення податкового кредиту і податкових зобов'язань дозволяє визначити тенденції у формуванні податкового навантаження, а також оцінити ефективність взаємодії з контрагентами. Крім того, облік ПДВ дає можливість оцінювати вплив податку на собівартість продукції, цінову політику та рентабельність діяльності.

Важливе значення має також планова функція, яка передбачає використання облікових даних для прогнозування податкових платежів та формування бюджетів. Планування ПДВ дозволяє забезпечити узгодженість грошових потоків підприємства, уникнути касових розривів та підвищити фінансову стійкість. У межах цієї функції застосовуються методи прогнозування, сценарного аналізу та бюджетування, що сприяє підвищенню обгрунтованості управлінських рішень.

Регулююча функція обліку ПДВ проявляється у можливості використання облікової інформації для оп-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

тимізації податкового навантаження та підвищення ефективності господарської діяльності. На основі даних обліку підприємство може обирати оптимальні схеми постачання, визначати доцільність співпраці з контрагентами, планувати строки виникнення податкових зобов'язань і кредиту, а також використовувати передбачені законодавством податкові інструменти. Це дозволяє не лише зменшити податкові ризики, але й підвищити загальну ефективність фінансово-господарської діяльності.

Інтеграція обліку податку на додану вартість у систему управлінського обліку підприємства передбачає використання комплексних методичних підходів, що забезпечують узгодження податкових, фінансових та управлінських процесів. У сучасних умовах ПДВ виступає не лише елементом податкових розрахунків, а й важливим інструментом управління грошовими потоками, ліквідністю та фінансовими результатами діяльності підприємства.

Одним із ключових напрямів є інтеграція обліку ПДВ у систему бюджетування. Такий підхід передбачає планування податкових зобов'язань, податкового кредиту, а також визначення сум податку, що підлягають сплаті до бюджету або відшкодуванню. Включення ПДВ до бюджетів підприємства дозволяє забезпечити узгодженість податкових платежів із загальною системою фінансового планування, підвищити точність прогнозування грошових потоків і запобігти виникненню касових розривів. Практика свідчить, що податкові платежі, зокрема ПДВ, можуть становити до 15—25 % короткострокових зобов'язань підприємств, що підтверджує їх суттєвий вплив на рівень ліквідності. Для підприємств, орієнтованих на експорт, обсяги відшкодування ПДВ нерідко досягають 10—20 % обсягу реалізації, що вимагає особливої уваги до їх планування.

Важливим методичним аспектом є організація обліку ПДВ за центрами відповідальності. Розподіл сум податку між виробничими підрозділами, центрами витрат і центрами прибутку дозволяє підвищити прозорість управління та забезпечити більш точну оцінку ефективності діяльності окремих структурних одиниць [9]. Такий підхід сприяє посиленню відповідальності менеджерів за результати діяльності та дає змогу враховувати специфіку формування податкового навантаження у різних сегментах бізнесу. Аналітичні дослідження показують, що відмінності у рівні податкового навантаження між підрозділами підприємств можуть досягати 20—30 %, що обумовлено різною структурою витрат, умовами постачання та характером господарських операцій.

Не менш важливим є формування системи внутрішньої управлінської звітності з ПДВ, яка забезпечує менеджмент необхідною аналітичною інформацією. Доцільним є впровадження звітів про рух ПДВ, які відображають динаміку податкових зобов'язань і податкового кредиту, аналітичних звітів про податкове навантаження, що характеризують частку ПДВ у доходах і витратах, а також звітів про податкові ризики, які дозволяють своєчасно виявляти потенційні загрози. Використання такої звітності підвищує прозорість фінансових процесів і сприяє прийняттю більш обгрунтованих управлінських рішень. За оцінками практиків, впровадження внутрішньої аналітичної звітності дозволяє зменшити кількість помилок у податкових розрахунках на 20—30 % і суттєво знизити ризик застосування штрафних санкцій.

Для узагальнення методичних підходів до інтеграції обліку ПДВ доцільно використати наступну таблицю 1.

Інтеграція обліку ПДВ у систему управлінського обліку має здійснюватися на основі поєднання бюджетування, обліку за центрами відповідальності, аналітичної обробки даних і внутрішньої звітності. Це дозволяє трансформувати ПДВ із пасивного елементу податкової системи у активний інструмент управління фінансовими потоками підприємства, підвищити ефективність управління та забезпечити фінансову стійкість.

Ефективне управління податком на додану вартість потребує формування розвиненої системи аналітичного забезпечення, яка дозволяє оцінювати вплив ПДВ на фінансові результати підприємства, його ліквідність,

Таблиця 1. Методичні підходи до інтеграції обліку ПДВ у систему управлінського обліку

Напрям інтеграції	Зміст	Інструменти	Очікуваний ефект
Інтеграція у бюджетування	Планування податкових зобов'язань, кредиту та розрахунків з бюджетом	Бюджет ПДВ, cash-flow планування, сценарний аналіз	Зниження касових розривів, підвищення ліквідності
Облік за центрами відповідальності	Розподіл ПДВ між підрозділами, центрами витрат і прибутку	Внутрішні регістри, управлінський облік	Прозорість управління, підвищення відповідальності
Внутрішня звітність	Формування аналітичних звітів щодо ПДВ	Звіт про рух ПДВ, звіт про податкове навантаження, звіт про ризики	Зменшення помилок (на 20–30 %), покращення управлінських рішень
Аналітична інтеграція	Аналіз впливу ПДВ на фінансові результати	KPI, коефіцієнти податкового навантаження	Оптимізація податкових платежів
Контроль і ризик-менеджмент	Моніторинг податкових ризиків і помилок	Системи внутрішнього контролю, аудит	Зниження штрафів і податкових ризиків

Джерело: власна розробка автора.

податкове навантаження та рівень ризиків. У сучасних умовах така система повинна інтегрувати показники фінансового, податкового та управлінського обліку і бути орієнтованою на підтримку прийняття управлінських рішень, зокрема у частині оптимізації грошових потоків і мінімізації податкових втрат.

Важливим елементом аналітичного забезпечення є система показників, що характеризують ефективність управління ПДВ. Вона дозволяє здійснювати моніторинг податкових потоків, оцінювати їх вплив на діяльність підприємства та визначати резерви підвищення ефективності. Основні показники та їх характеристика наведені у таблиці 2.

Поглиблений аналітичний розгляд зазначених показників дозволяє зробити низку важливих управлінських висновків. Зокрема, коефіцієнт податкового навантаження доцільно аналізувати у динаміці та в порівнянні з галузевими середніми значеннями. Його різке зростання може свідчити не лише про збільшення обсягів реалізації, а й про зміну структури операцій (наприклад, зменшення частки операцій із податковим кредитом або роботу з контрагентами, які не є платниками ПДВ). У цьому контексті доцільним є застосування факторного аналізу, який дозволяє розкласти зміну показника на складові: обсяг реалізації, рівень цін, структура витрат і частка податкового кредиту.

Частка ПДВ у витратах є індикатором ефективності закупівельної політики підприємства. Її перевищення нормативних значень може свідчити про нераціональний вибір постачальників або втрату права на податковий кредит. У практиці аграрних і переробних підприємств це часто пов'язано із закупівлею продукції у домогосподарств, що не є платниками ПДВ. Відповідно, аналітика цього показника повинна поєднуватися з аналізом ланцюгів постачання та оцінкою альтернативних варіантів закупівель.

Коефіцієнт відшкодування ПДВ має ключове значення для підприємств-експортерів і безпосередньо впливає на їх ліквідність. Зниження цього показника навіть на 0,1 може призводити до суттєвого вилучення обігових коштів із господарського обороту. Наприклад, при обсязі заявленого до відшкодування ПДВ у 10 млн грн недоотримання 10 % означає заморожування 1 млн грн, що може негативно впливати на фінансування операційної діяльності. У зв'язку з цим доцільно застосовувати аналіз термінів відшкодування ПДВ та оцінку їх впливу на грошові потоки підприємства.

Період обороту ПДВ є важливим індикатором ефективності управління обіговими коштами. Його зростання свідчить про уповільнення повернення податкового кредиту та збільшення фінансового навантаження. Аналітично доцільно співставляти цей показник із тривалістю операційного циклу підприємства. Якщо період обороту ПДВ перевищує тривалість операційного циклу, це означає, що підприємство фактично кредитує державу за рахунок власних обігових коштів.

Частка податкового кредиту дозволяє оцінити якість формування податкової бази. Її зниження може бути сигналом про погіршення структури витрат або підвищення частки операцій, що не формують податковий кредит. У цьому випадку доцільно проводити структурний аналіз витрат і переглядати політику взаємодії з контрагентами.

Коефіцієнт податкового ризику та рівень блокування податкових накладних є ключовими індикаторами якості податкового менеджменту. Їх перевищення нормативних значень свідчить про наявність проблем у системі внутрішнього контролю, документального забезпечення операцій або виборі контрагентів. Аналітично доцільно здійснювати моніторинг цих показників у розрізі контрагентів, що дозволяє ідентифікувати найбільш ризикові сегменти діяльності.

У сучасних умовах господарювання ефективне управління податком на додану вартість неможливе без системного аналізу податкових ризиків, які здатні суттєво впливати на фінансовий стан підприємства, його ліквідність та результати діяльності [10]. Податкові ризики у сфері ПДВ мають комплексний характер і формуються як під впливом зовнішніх чинників (зміни податкового законодавства, особливості адміністрування), так і внутрішніх (помилки в обліку, недосконалість

Таблиця 2. Система показників оцінки ефективності управління ПДВ

Показник	Формула	Економічний зміст	Нормативні значення
Коефіцієнт податкового навантаження	ПДВ / дохід	Відображає частку ПДВ у загальному доході підприємства	0,08–0,20 (8–20%) залежно від галузі
Частка ПДВ у витратах	ПДВ / витрати	Характеризує вплив ПДВ на формування собівартості	≤ 0,10–0,15 (10–15%)
Коефіцієнт відшкодування ПДВ	Відшкодований ПДВ / заявлений	Показує ефективність адміністрування та повернення ПДВ	0,85–1,00
Період обороту ПДВ	(Середній залишок ПДВ / ПДВ до сплати) × 365	Визначає швидкість трансформації ПДВ у грошові кошти	30–60 днів (допустимо до 90 днів)
Частка податкового кредиту	Податковий кредит / загальний ПДВ	Оцінює структуру формування ПДВ	≥ 0,50–0,70
Коефіцієнт податкового ризику	Сума донарахувань / загальна сума ПДВ	Характеризує рівень податкових ризиків	≤ 0,02–0,05 (2–5%)
Коефіцієнт блокування накладних	Заблоковані ПН / загальна кількість ПН	Відображає ризик втрати податкового кредиту	≤ 0,01–0,03 (1–3%)

Джерело: власна розробка автора.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

внутрішнього контролю, неефективна робота з контрагентами).

Одним із найбільш поширених і водночас критичних ризиків є блокування податкових накладних. Його реалізація призводить до тимчасового або повного виключення сум ПДВ із податкового кредиту, що фактично збільшує податкове навантаження на підприємство та знижує його фінансову стійкість. У практиці господарювання частка заблокованих податкових накладних може становити 1—5 %, а в окремих ризикових секторах — до 10 %. Така ситуація потребує постійного моніторингу контрагентів, оцінки ризиковості операцій та вдосконалення документального забезпечення господарських процесів.

Важливим ризиком є також затримки відшкодування ПДВ, що особливо актуально для підприємств із значною часткою експортних операцій. Затримка повернення податку призводить до вилучення обігових коштів із господарського обороту, що негативно впливає на ліквідність і потребує залучення додаткових фінансових ресурсів. Наприклад, при обсязі заявленого до відшкодування ПДВ у 20 млн грн затримка на декілька місяців може створити суттєвий дефіцит грошових коштів. У цьому контексті аналітична оцінка повинна включати аналіз строків відшкодування, частки фактично отриманих сум та їх впливу на грошові потоки підприємства.

Суттєвим фактором невизначеності виступають зміни податкового законодавства, які потребують оперативної адаптації облікової політики та управлінських рішень. Часті зміни правил адміністрування ПДВ, порядку формування податкового кредиту або вимог до звітності підвищують ризик помилок і ускладнюють процес фінансового планування [11]. У таких умовах доцільним є використання сценарного аналізу, який дозволяє оцінити можливі наслідки законодавчих змін і підготувати альтернативні варіанти управлінських рішень.

Не менш важливим є ризик помилок в обліку ПДВ, який має внутрішню природу та пов'язаний із людським фактором, недостатньою автоматизацією облікових процесів або недоліками системи внутрішнього контролю. Такі помилки можуть призводити до донарахування податкових зобов'язань, штрафних санкцій і втрати податкового кредиту. За оцінками аудиторської практики, частка таких помилок може становити 2—5 % від загального обсягу операцій, що підкреслює необхідність посилення контрольних процедур і впровадження автоматизованих систем обліку.

Сучасні тенденції розвитку обліку та податкового адміністрування передбачають активне впровадження цифрових технологій, що трансформують традиційні підходи до ведення обліку податку на додану вартість. У цих умовах цифровізація виступає не лише інструментом автоматизації, а й ключовим фактором підвищення ефективності управління податковими процесами, зниження ризиків та забезпечення прозорості фінансової діяльності підприємства.

Використання ERP-систем (Enterprise Resource Planning) дозволяє інтегрувати облік ПДВ у загальну систему управління підприємством. Такі системи (BAS, SAP, Oracle) забезпечують автоматичне формування податкових зобов'язань і податкового кредиту на основі первинних даних, синхронізацію бухгалтерського та податкового обліку, а також оперативний доступ до інформації у режимі реального часу. Завдяки цьому зменшується вплив людського фактору, а точність облікових даних значно підвищується. За оцінками практики, впровадження ERP-рішень дозволяє скоротити час на формування податкової звітності на 30—50 %.

Важливим елементом цифровізації є електронний документообіг, який забезпечує обмін податковими накладними, актами та іншими первинними документами в електронній формі. Використання таких систем, як M.E.Doc, COTA або інтегрованих модулів ERP, дозволяє значно прискорити обробку документів, забезпечити їх юридичну значущість та мінімізувати ризик втрати інформації. Крім того, електронний документообіг сприяє підвищенню прозорості господарських операцій і спрощує взаємодію з контролюючими органами.

Автоматизовані системи податкового обліку, зокрема інтегровані з електронним кабінетом платника податків і системою електронного адміністрування ПДВ, забезпечують своєчасну реєстрацію податкових накладних, контроль за лімітами реєстрації та автоматичне формування податкової звітності. Це дозволяє знизити ймовірність помилок, пов'язаних із людським фактором, та забезпечити відповідність даних обліку вимогам податкового законодавства.

Суттєву роль у цифровізації обліку ПДВ відіграють аналітичні платформи та інструменти обробки великих даних (Big Data), які дозволяють здійснювати поглиблений аналіз податкових потоків, виявляти закономірності та прогнозувати податкове навантаження. Використання таких інструментів забезпечує формування управлінських дашбордів, що відображають ключові показники ефективності управління ПДВ, а також дозволяє оперативно реагувати на зміни у податковому середовищі.

Крім того, цифровізація обліку ПДВ сприяє розвитку систем внутрішнього контролю та податкового комплаєнсу. Автоматизовані алгоритми перевірки даних дозволяють виявляти невідповідності у первинних документах, контролювати правильність формування податкового кредиту та своєчасність виконання податкових зобов'язань. У результаті знижується рівень податкових ризиків і підвищується якість облікової інформації.

У практичному вимірі впровадження цифрових технологій забезпечує низку позитивних ефектів: підвищення точності облікових даних, скорочення часу на обробку інформації, зниження адміністративних витрат та посилення прозорості фінансових процесів. Водночас цифровізація створює нові виклики, зокрема потребу у забезпеченні кібербезпеки, захисту даних і підвищенні кваліфікації персоналу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Облік податку на додану вартість у сучасних умовах господарювання набуває системного та стратегічного значення, трансформуючись із суто податкової функції у важливий елемент управлінського обліку підприємства. Його роль полягає не лише у забезпеченні виконання фіскальних зобов'язань, а й у формуванні якісної інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Інтеграція обліку ПДВ у систему управління

підприємством сприяє підвищенню фінансової стійкості, оптимізації грошових потоків, зниженню податкового навантаження та мінімізації податкових ризиків.

Ефективна організація обліку ПДВ потребує комплексного підходу, який поєднує інструменти управлінського обліку, фінансового планування та контролінгу. Зокрема, важливе значення має впровадження бюджетування ПДВ, що дозволяє прогнозувати податкові платежі та уникати касових розривів, використання системи аналітичних показників і KPI для оцінки ефективності податкового менеджменту, а також розвиток внутрішньої управлінської звітності. Водночас цифровізація облікових процесів, зокрема застосування ERP-систем, електронного документообігу та аналітичних платформ, забезпечує підвищення точності, оперативності та прозорості облікової інформації.

В умовах нестабільного економічного середовища, зокрема воєнної економіки, значення обліку ПДВ суттєво зростає. Він стає важливим інструментом управління ліквідністю підприємства, що вимагає підвищення гнучкості, адаптивності та оперативності управлінських рішень. У таких умовах ключовим є впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління ПДВ, який передбачає системний аналіз податкових ризиків, їх моніторинг і мінімізацію.

Таким чином, облік ПДВ доцільно розглядати як інтегровану складову системи фінансового управління підприємством, що забезпечує взаємозв'язок між податковими, фінансовими та управлінськими процесами. Його ефективна організація створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства, раціонального використання фінансових ресурсів і забезпечення стійкого розвитку.

Література:

1. Musgrave R. A., Musgrave P. B. Public finance in theory and practice. New York: McGraw-Hill, 1989.

2. Tait A. A. Value added tax: international practice and problems. Washington, DC: International Monetary Fund, 1988.

3. OECD. Consumption tax trends 2022: VAT/GST and excise rates, trends and policy issues. Paris: OECD Publishing, 2022.

4. Богатчик Л., Лопатовський В., Безноско К. Податок на додану вартість як економічна категорія та об'єкт обліку і контролю. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 1. С. 103—111.

5. Семенець І. В. Податок на додану вартість: історія становлення та сьогодення. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2018. Вип. 13. С. 119—126.

6. Матрос О. М., Мельник Л. Ю., Михайловина С. О. Податок на додану вартість в аспекті формування облікової політики підприємства. Modern Economics. 2020. № 23. С. 120—124.

7. Тарасенко Л. О., Павлоцька К. О. Податок на додану вартість: питання організації та методики обліку. Галицький економічний вісник. 2022. № 1. С. 53—60.

8. Зоріна О. А., Юрченко О. А., Петраковська О. В. Податок на додану вартість в інтернет-торгівлі: особливості документування, обліку та звітування. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2022. № 1—2. С. 21—31.

9. Лега О. В. Податок на додану вартість: документування та звітність. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2014. Вип. 150. С. 210—217.

10. Ярош М. В. Податок на додану вартість в умовах євроінтеграції: основні ризики адміністрування. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2015. Вип. 6. С. 87—90.

11. Масленніков Є. І., Гусєв А. О. Податок на додану вартість в Україні: поточний стан та шляхи реформування. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. Вип. 5. С. 35—38.

References:

1. Musgrave, R. A. and Musgrave, P. B. (1989), Public finance in theory and practice, McGraw Hill Book Co, New York, USA.

2. Tait, A. A. 1988 (), Value added tax: international practice and problems, International Monetary Fund, Washington, DC, USA.

3. OECD (2022), Consumption tax trends 2022: VAT/GST and excise rates, trends and policy issues, OECD Publishing, Paris, France.

4. Bohatchyk, L., Lopatovs'kyj, V. and Beznosko, K. (2024), "Value added tax as an economic category and an object of accounting and control", Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 1, pp. 103—111.

5. Semenets', I. V. (2018), "Value Added Tax: History and Present", Visnyk Kam'ianets'-Podil's'koho natsional'noho universytetu imeni Ivana Ohiienka. Ekonomichni nauky, vol. 13, pp. 119—126.

6. Matros, O. M., Mel'nykm L. Yu. and Mykhajlovynam S. O. (2020), "Value Added Tax in the Aspect of Forming an Enterprise's Accounting Policy", Modern Economics, vol. 23, pp. 120—124.

7. Tarasenko, L. O. and Pavlots'ka, K. O. (2022), "Value Added Tax: Organizational Issues and Accounting Methods", Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk, vol. 1, pp. 53—60.

8. Zorina, O. A., Yurchenko, O. A. and Petrakovs'ka, O. V. (2022), "Value Added Tax in Online Trading: Features of Documentation, Accounting and Reporting", Naukovyj visnyk Natsional'noi akademii statystyky, obliku ta audytu, vol. 1—2, pp. 21—31.

9. Leha, O. V. (2014), "Value Added Tax: Documentation and Reporting", Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu sil's'koho hospodarstva imeni Petra Vasylenka, vol. 150, pp. 210—217.

10. Yarosh, M. V. (2015), "Value Added Tax in the Context of European Integration: Main Administration Risks", Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy, vol. 6, pp. 87—90.

11. Maslennikov, Ye. I. and Husiev, A. O. (2021), "Value Added Tax in Ukraine: Current Status and Ways of Reform", Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia, vol. 5, pp. 35—38.

Отримано редакцією журналу / Received: 29.03.26
Прорецензовано / Revised: 07.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

УДК 339.9:327.8:[339.54:351.86]

А. В. Єременко,
к. е. н., доцент кафедри європейської економіки і бізнесу,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0005-6177-838X

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.268

ЕКОНОМІЧНА ДИПЛОМАТІЯ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ САНКЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В РЕГУЛЮВАННІ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

A. Yeremenko,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of European Economy and Business, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ECONOMIC DIPLOMACY AND THE TOOLS OF SANCTIONS POLICY IN REGULATING MODERN INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Досліджено трансформацію економічної дипломатії та еволюції санкційного інструментарію в умовах геополітичної турбулентності 2022—2025 років. Розглянуто перехід до концепції "зброєзації торгівлі" та використання "розумних" санкцій як основного засобу проектування сили в міжнародних відносинах. Аналізується роль України у формуванні міжнародної санкційної коаліції та інституційне забезпечення цього процесу через діяльність РНБО, МЗС та Президента. На основі актуальних даних провідних центрів (KSE, IMF) оцінено ефективність антиросійських обмежень, виявлено механізми їх обходу через "тіньові флоти" та роль посередників із Глобального Півдня. Досліджено новітні інструменти забезпечення комплаєнсу, зокрема вторинні санкції та криміналізацію порушень санкційних режимів. Обгрунтовано стратегічні орієнтири для зміцнення національної безпеки України через механізми економічного державного управління та міжнародної координації.

The article is devoted to a comprehensive study of the transformation of economic diplomacy and the evolution of the sanctions toolkit in the context of a radical change in the architecture of international economic relations in the period 2022—2025. The paper analyzes in detail the transition from traditional forms of foreign economic activity to the strategic use of the "weaponization of trade" as the leading mechanism of state management and power projection. The evolution of sanctions regimes is considered — from comprehensive trade embargoes of the last century to modern "smart" (targeted) sanctions based on high-tech financial restrictions, blocking sovereign assets and control over supply chains of critical technologies.

Particular attention is paid to the theoretical justification of the sanctions impact through the prism of realism and liberal institutionalism, as well as the analysis of the interdisciplinary nature of sanctions processes that combine legal, political and economic components. The experience of Ukraine in forming its own sanctions strategy and institutional support for economic diplomacy in the conditions of full-scale aggression is studied, including the role of the President, the National Security and Defense Council and the Ministry of Foreign Affairs. The effectiveness of the sanctions packages against the Russian Federation is assessed, key factors of the stability of the objects of sanctions (the "Fortress Russia" strategy, the "shadow fleet", the "black knights") and mechanisms of adaptation of international markets to new conditions are identified.

The article substantiates the need to transition to more transparent, multilateral and ethical mechanisms of sanctions pressure to prevent global economic fragmentation and ensure the stability of the international legal order. Special attention is paid to the role of secondary sanctions and the criminalization of circumvention of restrictions as the latest tools for ensuring compliance on a global scale. The work is based on the analysis of a significant array of domestic and foreign scientific sources, which allows forming a holistic picture of the future of economic diplomacy as a guarantor of national security and a tool for transforming the global business environment.

Ключові слова: економічна дипломатія, санкційна політика, смарт-санкції, зброєзація торгівлі, національна безпека, вторинні санкції, міжнародні економічні відносини, економічна стійкість.

Key words: economic diplomacy, sanctions policy, smart sanctions, weaponization of trade, national security, secondary sanctions, international economic relations, economic sustainability.

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

Сучасна система міжнародних економічних відносин зазнає фундаментальних зрушень, спричинених ерозією ліберального світового порядку та поверненням до політики великої геополітичної конкуренції. У цих умовах економічна дипломатія виходить за межі класичного сприяння експорту, перетворюючись на дієвий інструмент забезпечення національної безпеки та стратегічного стримування [1]. Центральним елементом цієї трансформації стало активне використання економічних санкцій як основного засобу досягнення політичних цілей без прямого військового зіткнення [2].

Актуальність дослідження зумовлена тим, що санкції сьогодні стали не просто тимчасовими заходами реагування на кризи, а системним фактором регулювання глобальних ринків. Кількість активних санкційних програм у світі зросла з 200 десять років тому до понад 600 у 2023 році, охоплюючи близько 27% світової торгівлі та 12% усіх міждержавних пар [3]. Такий масштаб використання економічного примусу вимагає глибокого наукового аналізу механізмів їхньої дії, оцінки ефективності та розуміння довгострокових наслідків для світової економічної архітектури.

Особливого значення набуває український досвід, оскільки з 2014 року, а особливо після 2022 року, Україна стала епіцентром глобального протистояння, де економічна дипломатия відіграє роль "другого фронту" [1]. Формування ефективної національної санкційної стратегії, гармонізація її з міжнародними стандартами (зокрема з глобальними режимами ЄС щодо прав людини) та залучення міжнародної допомоги стали життєво важливими завданнями для української держави [4].

Водночас, практика застосування санкцій демонструє неоднозначні результати. Незважаючи на безпрецедентний тиск, об'єкти санкцій демонструють високий рівень адаптивності, використовуючи лакуни в міжнародному праві, "тіньові" фінансові мережі та підтримку третіх країн [5]. Це ставить перед науковою спільнотою та практиками питання щодо модернізації інструментарію економічної дипломатії, переходу до більш точних "розумних" санкцій та посилення контролю за їхнім виконанням [6].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання економічної дипломатії та санкційної політики перебувають у фокусі уваги провідних світових та вітчизняних дослідницьких центрів. Фундаментальні аспекти еволюції санкцій у післявоєнний період та їхній міждисциплінарний характер досліджували Т. К. Морган, К. Сиропулос та Ю. Йотов, які наголошують на необхідності поєднання економічного та політологічного підходів для розуміння санкційних процесів [7]. Проблематику "зброєзації торгівлі" та перетворення економічних зв'язків на інструмент примусу детально аналізують Рубаб, А. С. Джан та М. Латіф, вказуючи на розмивання меж між співпрацею та конфліктом [2].

У вітчизняному науковому дискурсі економічна дипломатія розглядається як багатогранне явище, що по-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

єднує функції публічного управління, забезпечення конкурентоспроможності та захисту національних інтересів. Вагомий внесок у дослідження цієї теми зробили такі українські вчені:

— О.М. Шаров (2019): надав комплексний аналіз засад, проблем та перспектив розвитку економічної дипломатії як основи зовнішньоекономічної діяльності держави [1].

— А. Вергун (2008): дослідив роль дипломатії в системі чинників міжнародної конкурентоспроможності України [1].

— Н.В. Резнікова та О. І. Шнирков (2024): фокусуються на глобальних трендах санкційної політики та трансформації міжнародного бізнес-середовища під впливом геополітичних ризиків [8].

— Н.М. Грущинська (2017): розглядала політичні аспекти економічної дипломатії та її вплив на креативність державної економічної політики [1].

— Левченко та Антонова (2018): проаналізували економічну дипломатію як гарант національної безпеки держави [1].

— М.В. Бугрій (2023): дослідив роль санкцій у зміні структури зовнішньоекономічних потоків та регулюванні міжнародних відносин [9].

Важливе значення мають також роботи Тихончука (2018) щодо трансформації функцій публічного управління, Барановської (2012) стосовно економічної сутності дипломатії, та Степаненка і Ковальової (2016), які оцінювали перспективи розвитку цього інструментарію в Україні. Проблематику імплементації європейських стандартів санкційної політики, зокрема Регламенту (ЄС) 2020/1998, висвітлював О.С. Новиков (2025) [10].

Незважаючи на значну кількість напрацювань, динаміка подій 2024—2025 років, поява нових викликів у сфері енергетичної безпеки, вторинних санкцій та використання криптовалют для обходу обмежень потребують оновленого аналітичного погляду, що й зумовлює структуру та зміст статті.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є систематизація теоретичних та практичних аспектів використання економічної дипломатії та санкційного інструментарію в регулюванні сучасних міжнародних економічних відносин.

Для досягнення поставленої мети вирішуються наступні завдання: розкрити теоретичне підгрунтя еволюції економічних санкцій та визначити основні історичні етапи їхнього розвитку; класифікувати сучасний інструментарій санкційної політики, виділивши особливості "розумних" санкцій та механізмів фінансового примусу; проаналізувати інституційну систему економічної дипломатії України та її роль у захисті національних інтересів під час війни; здійснити комплексний аналіз ефективності антиросійських санкцій у 2022—2025 роках на основі даних провідних аналітичних центрів (KSE, Bruegel, IMF); визначити ключові проблеми виконання санкційних режимів, включаючи механізми обходу та роль посередників із Глобального Півдня; сформулювати рекомендації щодо вдосконалення санкційної політики та окреслити перспективи подальших наукових розвідок у сфері економічного державного управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Економічна дипломатія в сучасному розумінні — це система організаційних та правових інструментів, що використовуються державою для досягнення національних економічних цілей за допомогою дипломатичних методів. Вона охоплює не лише сприяння торгівлі, а й використання економічних важелів для досягнення позаекономічних (політичних, військових, безпекових) цілей [4].

Теоретично цей процес обгрунтовується через призму кількох ключових шкіл:

— Реалізм: розглядає санкції як інструмент проектування сили та примусу без застосування зброї, де економічна потужність є продовженням військової стратегії [2].

— Ліберальний інституціоналізм: акцентує увагу на ролі багатосторонніх інституцій (ООН, ЄС, СОТ) у легітимізації санкцій та створенні правил гри для міжнародного співтовариства [2].

— Теорія мереж: пояснює вразливість держав через їхню включеність у глобальні фінансові та торговельні мережі. Держави, що контролюють вузлові точки цих мереж (наприклад, систему SWIFT або доларові розрахунки), мають значні переваги в економічному державному управлінні [7].

Принципи організації системи міжнародних економічних санкцій, згідно з дослідженнями українських фахівців, включають відповідність нормам міжнародного права, обгрунтованість підстав, транспарентність та одноразовість застосування. Проте в сучасних умовах санкції все частіше набувають ознак "агресивного протекціонізму" та використовуються для захисту національних інтересів конкретних держав у ситуації "тріщин у глобалізації" [11].

Історія санкцій налічує кілька століть, проте їхня роль кардинально змінилася. Дослідники виділяють концепцію "прото-санкцій", які в епоху меркантилізму служили тригерами або додатками до війн. Сучасна ж еволюція санкцій після Другої світової війни пройшла через чотири основні ери, кожна з яких визначалася особливостями міжнародного порядку [7].

У сучасній четвертій ері санкції перестали бути "тупим інструментом", спрямованим на шкоду всій нації. Замість цього використовуються "розумні" санкції, що

Таблиця 1. Еволюційні етапи розвитку міжнародних економічних санкцій

Ера санкцій	Основні характеристики	Ключові інструменти
Перша ера (1945-1970)	Поодинокі випадки, зазвичай під егідою ООН	Всеосяжні торговельні ембарго
Друга ера (1970-1990)	Використання санкцій як засобу Холодної війни	Експортний контроль, обмеження на енергоносії
Третя ера (1990-2010)	"Санкційний оптимізм", поява "смарт-санкцій"	Заморожування активів, персональні заборони
Четверта ера (2010-2025)	Зброєзація взаємозалежності, велика конкуренція	Фінансові санкції, вторинні санкції, технологічні заборони

Джерело: сформовано на основі [7].

націлені на конкретних індивідів, компанії або стратегічні сектори економіки, щоб мінімізувати гуманітарні втрати серед цивільного населення. Особливо важливою стала роль фінансових санкцій, які дозволяють відсікати цілі країни від глобальних ринків капіталу [12].

Для України економічна дипломатія стала фундаментом національної безпеки в умовах агресії РФ. Інституційне забезпечення цього процесу є багаторівневим:

Таблиця 2. Динаміка макроекономічних показників РФ під впливом санкцій (2022—2025)

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік (оцінка)	2025 рік (прогноз KSE)
Зростання ВВП (%)	-2,1	+3,6	+2,0 - +3,0	Уповільнення (стагнація)
Інфляція (%)	11,9	7,4	Висока (через військові видатки)	Ризик гіперінфляції
Нафтогазові доходи	Рекордний профіцит	Падіння на 45% (Q1)	Стабілізація (тіньовий флот)	Подальше скорочення
Військові видатки (% ВВП)	~4-5%	~6-7%	~10%	Критичне навантаження

Джерело: сформовано на основі [14].

— Президент України: визначає основні вектори зовнішньої та економічної політики, відіграє ключову роль у залученні міжнародної допомоги та формуванні санкційної коаліції.

— РНБО України: розробляє стратегічні документи, такі як "Стратегія економічної безпеки України до 2025 року", та координує впровадження санкційних списків.

— Міністерство закордонних справ: через мережу дипломатичних представництв та Дипломатичну академію здійснює практичну реалізацію економічної дипломатії, просуваючи позитивний імідж країни та захищаючи інтереси експортерів.

— Національний банк України: забезпечує аналітичну підтримку щодо внутрішніх та зовнішніх фінансових ризиків, регулює рух капіталу в умовах санкцій [4].

Український досвід свідчить, що санкції стимулюють модернізацію державного управління. Наприклад, митне регулювання перетворилося з простого адміністративного бар'єру на інструмент боротьби з "тіньовими" схемами та механізм забезпечення економічної стійкості. Впровадження цифрового обліку, електронного декларування та автоматизованих систем верифікації стало відповіддю на потребу в прозорості в умовах війни [9].

Санкційна кампанія проти Росії, розпочата у 2022 році, є безпрецедентною за масштабом та складністю. Європейський Союз станом на початок 2025 року прийняв 15 пакетів санкцій, які охоплюють політичні еліти, фінансовий сектор, енергетику та технології. Проте аналіз результатів показує змішану картину [13].

Ефективність санкцій стримується кількома факторами:

— Стратегія "Фортеця Росія": завчасне накопичення резервів та політика імпортозаміщення допомогли пом'якшити перший удар [15].

— Тіньовий флот: Росія створила флот танкерів, що не підпадають під юрисдикцію санкційної коаліції, що дозволило обходити цінову стелю на нафту [14].

— "Чорні лицарі" (Black Knights): треті країни (Індія, Китай, Туреччина, ОАЕ), які стали хабами для реекспорту та фінансових трансакцій, допомагаючи РФ уникати повної ізоляції [5].

— Військове стимулювання: величезні вливання в оборонно-промисловий комплекс (близько 10% ВВП) створили ілюзію економічного зростання, хоча воно супроводжується дефіцитом кадрів та перегрівом економіки [15].

Незважаючи на це, санкції завдали стратегічної шкоди. Росія втратила близько 128 млрд доларів США експортної виручки. Довгострокові перспективи зростання залишаються похмурими через хронічне недоінвестування, технологічну деградацію та демографічну кризу, посилену війною [5].

Фінансові санкції сьогодні є найбільш потужним інструментом економічної дипломатії. Вони включають не лише заморожування активів, а й складні механізми обмеження доступу до міжнародних ринків капіталу. Проте з'являються нові ризики, такі як інвестиції в "проблемні борги", що дозволяє розмивати ефект санкцій [6].

Для посилення комплаєнсу в 2024 році було впроваджено кілька нових механізмів:

— Криміналізація обходу санкцій: ЄС прийняв директиву (квітень 2024), що зобов'язує країни-члени ввести мінімальні кримінальні покарання за порушення санкційних режимів [13].

— Вторинні санкції: США та ЄС все частіше застосовують заходи проти фінансових установ третіх країн, які сприяють закупівлям товарів подвійного призначення для РФ [6].

— Блокування суверенних активів: Безстрокове знерухомлення 210 млрд євро російських активів у ЄС як гарантія майбутніх репарацій [14].

Математичне моделювання санкційного тиску, наприклад через модель "Геополітичного стейблкоїна" (GPSC), показує, що прозорість та централізація фінансових потоків є водночас і вразливістю, і запобіжником. У закритих координаційних системах ці параметри забезпечують операційну стійкість режиму, що вимагає від дипломатії розробки більш витончених методів втручання в архітектуру фінансових розрахунків [7].

Активне використання санкцій призвело до феномену "зброєзації торгівлі", де взаємозалежність стає джерелом загрози, а не миру. Це змінює міжнародну систему в бік "вибіркової взаємозалежності" та стратегічного суперництва. Країни Глобального Півдня часто сприймають ці заходи як інструмент домінування Заходу, що створює підгрунтя для появи альтернативних фінансових центрів та торговельних блоків [16].

Для забезпечення того, щоб дипломатія залишалася інструментом миру, науковці рекомендують перехід до:

— Більш етичних та багатосторонніх санкційних механізмів [2].

— Прозорих процедур "виходу" (exit ramps), які дозволяють знімати санкції у разі зміни поведінки об'єкта [16].

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

— Посилення співпраці між державним та приватним секторами для кращого моніторингу ланцюгів постачання [6].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що економічна дипломатія в сучасних міжнародних відносинах остаточно перетворилася на інструмент безпекового управління, де санкції є провідним механізмом примусу. Трансформація від загальних торговельних заборон до високотехнологічних смарт-санкцій дозволила зробити тиск більш точним, проте складність глобальних мереж створює постійні можливості для адаптації та обходу обмежень.

Основні наукові результати дослідження:

— Економічні санкції мають міждисциплінарну природу, що потребує інтеграції економічного аналізу з політичною стратегією для досягнення результату.

— Ефективність санкційної політики критично залежить від єдності коаліції та здатності контролювати "вузлові точки" фінансової інфраструктури. Використання РФ "тіньового флоту" та підтримка "чорних лицарів" з Глобального Півдня залишаються головними викликами для західної дипломатії.

— Для України економічна дипломатія виконує функцію публічного управління в сфері національної безпеки, забезпечуючи координацію між внутрішньою стійкістю та міжнародною підтримкою.

— Зростаюча роль вторинних санкцій та криміналізація обходу обмежень свідчать про перехід до нового етапу регулювання міжнародних відносин, де комплаєнс стає обов'язковою умовою доступу до глобальних ринків.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі:

— Дослідження впливу цифровізації та криптовалют на спроможність держав уникати фінансових санкцій.

— Аналіз довгострокових наслідків фрагментації глобальної торгівлі на конкурентоспроможність національних економік.

— Розробка моделей прогнозування адаптаційної стійкості країн-цілей на основі аналізу мережевих зв'язків та "чорних ринків".

— Вивчення правових аспектів конфіскації суверенних активів як нового прецеденту в міжнародному праві та економічній дипломатії.

Економічна дипломатія повинна еволюціонувати від реактивного інструменту реагування на кризи до проактивного механізму формування стійких і безпечних ланцюгів доданої вартості, що забезпечить стабільність світової економічної системи в епоху турбулентності.

Література:

1. Зубчик О., Рубан Ю. Економічна дипломатія як механізм публічного управління конкурентоспроможністю держави в контексті національної безпеки України. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Том 1, № 1(2024): Серія: Національна безпека. URL: https://security.bulletin.knu.ua/uk/article/view/3163/2649 (дата звернення: 27.03.2026).

2. Rubab, Abdul Saboor Jan, Muhammad Latif. The Weaponization of Trade: Economic Sanctions as a Tool of Modern Diplomacy. Annual Methodological Archive Research Review / Social Sciences, Vol.3, No.11(2025). URL: https://amresearchjournal.com/index.php/Journal/article/view/1131/1142 (дата звернення: 27.03.2026).

3. Gabriel Felbermayr, T. Clifton Morgan, Constantinos Syropoulos, Yoto V. Yotov. Economic Sanctions: Stylized Facts and Quantitative Evidence. Center for global policy analysis, LeBow College of Business, Drexel University, 2024. URL: https://www.lebow.drexel.edu/sites/default/files/2024-12/wp2024001-economic-sanctions.pdf (дата звернення: 27.03.2026).

4. Galaziuk Natalia, Zelinska Olga. Economic diplomacy in the system of supporting Ukraine's foreign economic activity. Economic Forum. Lutsk National Technical University, Vol. 14, Iss. 4, pp. 8—21. URL: https://doi.org/10.62763/ef/4.2024.08 (дата звернення: 27.03.2026).

5. Itskhoki Oleg, Ribakova Elina. The Economics of Sanctions: From Theory into Practice. Brookings Papers on Economic Activity, 2024, pp. 425—470. URL: https://muse.jhu.edu/pub/1/article/964374/pdf (дата звернення: 28.03.2026).

6. Helena Ivanov, Theo Zenou. A New Playbook: Maiking Sanctions More Effective. Published in 2025 by The Henry Jackson Society. URL: https://henryjacksonsociety.org/wp-content/uploads/2025/07/HJS-Sanctions-Report-web-1.pdf (дата звернення: 28.03.2026).

7. T. Clifton Morgan, Constantinos Syropoulos, Yoto V. Yotov. Economic Sanctions: Evolution, Consequences, and Challenges. Journal of Economic Perspectives, Volume 37, Number 1, 2023, Pages 3—30. URL: https://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/jep.37.1.3 (дата звернення: 28.03.2026).

8. Ксендзук В.В., Яцківська А.В., Яцковська А.В. Економічні санкції як інструмент трансформації міжнародного бізнес-середовища: порівняльний аналіз підходів ЄС, США та України. Економіка управління та адміністрування, 2025. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2025-4(114)-61-69 (дата звернення: 28.03.2026).

9. Цикулова А., Гребельник О. Вплив санкційної політики на міжнародну торгівлю та митне регулювання. Державний торговельно-економічний університет, 2025. URL: https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/faf11d5f-8c9a-4ab7-8b16-21fef0cb0cbc/content (дата звернення: 29.03.2026).

10. Новиков О.С. Трансформація санкційної політики ЄС у сфері захисту прав людини: від декларативності до глобального режиму санкцій. Аналітично-порівняльне правознавство, Том 3, № 03 (2025). DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.03.3.51 (дата звернення: 29.03.2026).

11. Фліссак К. Економічні санкції та специфіка їх позиціонування в сучасних міжнародних відносинах. Актуальні проблеми правознавства. Випуск 1(17), 2019. URL: https://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/618/608 (дата звернення: 29.03.2026).

12. Cristina Elena Popa. Ten Years of Economic Sanctions and Their Macroeconomic Impact on the Russian Federation. Expert Journal of Economics. Volume 12, pp. 37—51, 2024. URL: https://economics.expertjournals.com/ark:/

16759/EJE_1204popa37-51.pdf (дата звернення: 30.03.2026).

13. Anna Caprile, Cristina Cirlig. EU sanctions against Russia 2025: State of play, perspectives and challenges. European Parliamentary Research Service, 2025. URL: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/767243/EPRS_BRI(2025)767243_EN.pdf (дата звернення: 30.03.2026).

14. Sanctions and the Russian Economy: 2025 Year-End Assessment. Prepared by the KSE Institute Sanctions Hub, 2026. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2026/01/2025_Year_End_Assessment.pdf (дата звернення: 30.03.2026).

15. Elina Ribakova. Sanctions against Russia will worsen its already poor economic prospects. Bruegel analysis, 2023. URL: https://www.bruegel.org/sites/default/files/2026-03/sanctions-against-russia-will-worsen-its-already-poor-economic-prospects-9008.pdf (дата звернення: 30.03.2026).

16. Samantha Custer. U.S. Sanctions and the Global South: Navigating Networked Resistance, Competing Narratives, and Unintended Consequences. Global Research Institute, 2024. URL: https://docs.aiddata.org/reports/US_Sanctions_and_the_Global_South.pdf (дата звернення: 30.03.2026).

References:

1. Zubchik O. and Ruban, Y. (2024), "Economic diplomacy as a mechanism of public management of the state's competitiveness in the context of national security of Ukraine", Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv, Vol. 1, No. 1 (2024): Series: National Security, available at: https://security.-bulletin.knu.ua/uk/article/view/3163/2649 (Accessed 27 Mar 2026).

2. Rubab, Abdul Saboor Jan, and Muhammad Latif. (2025), "The Weaponization of Trade: Economic Sanctions as a Tool of Modern Diplomacy", Annual Methodological Archive Research Review / Social Sciences, Vol. 3, No.11 (2025), available at: https://amresearchjournal.com/index.php/Journal/article/view/1131/1142 (Accessed 27 Mar 2026).

3. Felbermayr, G. Morgan, T. C. Syropoulos, C. and Yotov, Y. V. (2024), "Economic Sanctions: Stylized Facts and Quantitative Evidence", Center for global policy analysis, LeBow College of Business, Drexel University, available at: https://www.lebow.drexel.edu/sites/default/files/2024-12/wp2024001-economic-sanctions.pdf (Accessed 27 Mar 2026).

4. Galaziuk, N. and Zelinska, O. "Economic diplomacy in the system of supporting Ukraine's foreign economic activity". Economic Forum. Lutsk National Technical University, Vol. 14, no. 4, pp. 8—21. https://doi.org/10.62763/ef/4.2024.08.

5. Itskhoki, O. and Ribakova, E. (2024), "The Economics of Sanctions: From Theory into Practice", Brookings Papers on Economic Activity, pp. 425—470, available at: https://muse.jhu.edu/pub/1/article/964374/pdf (Accessed 28 Mar 2026).

6. Ivanov, H. and Zenou, T. (2025), "A New Playbook: Maiking Sanctions More Effective", Published by The Henry Jackson Society, available at: https://henryjackson-society.org/wp-content/uploads/2025/07/HJS-Sanctions-Report-web-1.pdf (Accessed 28 Mar 2026).

7. Morgan, T. C. Syropoulos, C. and Yotov, Y. V. (2023), "Economic Sanctions: Evolution, Consequences, and Challenges". Journal of Economic Perspectives, Vol. 37, No. 1, pp. 3—30. available at: https://pubs.aeaweb.-org/doi/pdfplus/10.1257/jep.37.1.3 (Accessed 28 Mar 2026).

8. Ksendzuk V.V., Yatskivska A.V., Yatskivska A.V. (2025), "Economic sanctions as a tool for transforming the international business environment: a comparative analysis of the approaches of the EU, the USA and Ukraine". Economics of Management and Administration. https://doi.org/10.26642/ema-2025-4(114)-61-69.

9. Tsykulova, A. and Grebelnyk, O. (2025), "The impact of sanctions policy on international trade and customs regulation", State University of Trade and Economics, available at: https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/faf11d5f-8c9a-4ab7-8b16-21fef0cb0cbc/content (Accessed 29 Mar 2026).

10. Novikov O.S. (2025), "Transformation of the EU sanctions policy in the field of human rights protection: from declarativeness to a global sanctions regime". Analytical and comparative law, Vol, 3 No. 03 (2025), https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.03.3.51.

11. Flissak, K. (2019), "Economic sanctions and the specifics of their positioning in modern international relations", Current problems of law, vol. 1(17), available at: https://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/618/608 (Accessed 29 Mar 2026).

12. Popa, C. E. (2024), "Ten Years of Economic Sanctions and Their Macroeconomic Impact on the Russian Federation", Expert Journal of Economics. vol. 12, pp. 37-51, available at: https://economics.expertjournals.com/ark:/16759/EJE_1204popa37-51.pdf (Accessed 30 Mar 2026).

13. Caprile, A. and Cirlig, C. (2025), "EU sanctions against Russia 2025: State of play, perspectives and challenges", European Parliamentary Research Service, available at: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/767243/EPRS_BRI(2025)767243_-EN.pdf (Accessed 30 Mar 2026).

14. KSE Institute Sanctions Hub (2026), "Sanctions and the Russian Economy: 2025 Year-End Assessment", available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2026/01/2025_Year_End_Assessment.pdf (Accessed 30 Mar 2026).

15. Ribakova, E. (2023), "Sanctions against Russia will worsen its already poor economic prospects", Bruegel analysis, available at: https://www.bruegel.org/sites/default/files/2026-03/sanctions-against-russia-will-worsen-its-already-poor-economic-prospects-9008.pdf (Accessed 30 Mar 2026).

16. Custer, S. (2024), "U.S. Sanctions and the Global South: Navigating Networked Resistance, Competing Narratives, and Unintended Consequences", Global Research Institute, available at: https://docs.aiddata.-org/reports/US_Sanctions_and_the_Global_South.pdf (Accessed 30 Mar 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 30.03.26
Прорецензовано / Revised: 07.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

УДК 339.7:336.7(477)

Т. Л. Макарова,
к. е. н., доцент кафедри міжнародного менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет України
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-1599-0751

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.274

РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

T. Makarova,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department
of International Management, State University of Trade and Economics

THE ROLE OF INTERNATIONAL FINANCIAL ORGANIZATIONS IN THE RECONSTRUCTION OF UKRAINE'S ECONOMY

У статті досліджено роль міжнародних фінансових організацій у процесі відновлення економіки України в умовах післявоєнної трансформації. Проаналізовано основні напрями їх діяльності, інструменти фінансової підтримки та вплив на макроекономічну стабільність держави. Визначено значення міжнародної допомоги для розвитку інфраструктури, енергетики та приватного сектору. Окрему увагу приділено впровадженню концепції "build back better" як основи модернізації економіки. Обгрунтовано ключові проблеми співпраці з міжнародними фінансовими інституціями та запропоновано напрями підвищення ефективності використання залучених ресурсів. Результати дослідження можуть бути використані при формуванні державної політики відновлення та забезпечення сталого економічного розвитку України.

The article examines the role of international financial organizations in the recovery of Ukraine's economy under conditions of post-war transformation and deep structural shifts. Particular attention is paid to the analysis of key areas of their activity, including financial support, institutional assistance, and facilitation of structural reforms aimed at ensuring macroeconomic stability and long-term economic resilience. The study highlights the importance of cooperation with institutions such as the International Monetary Fund, the World Bank, the European Bank for Reconstruction and Development, and the European Investment Bank in providing financial resources necessary for economic recovery and sustainable development.

The paper substantiates that international financial organizations perform not only a financing function but also act as drivers of modernization by promoting transparency, improving governance, strengthening institutional capacity, and implementing international standards. The significance of financial instruments such as loans, grants, guarantees, and technical assistance is emphasized in the context of rebuilding critical infrastructure, supporting the energy sector, enhancing energy efficiency, and stimulating private business development.

Special attention is devoted to the implementation of the "build back better" concept, which involves not only restoring damaged assets but also modernizing them in accordance with contemporary technological, environmental, and social standards. This approach contributes to digital transformation, green transition, and integration into the European economic space. The research identifies key challenges associated with cooperation with international financial institutions, including debt burden growth, institutional constraints, governance inefficiencies, and the need for effective coordination of recovery efforts.

The study concludes by outlining prospects for enhancing the efficiency of using international financial resources, strengthening public financial management, attracting private investment, and ensuring inclusive and sustainable economic development of Ukraine in the long term.

Ключові слова: міжнародні фінансові організації; відновлення економіки; макроекономічна стабільність; фінансова допомога; післявоєнна реконструкція; інфраструктурний розвиток; сталий розвиток; Україна.

Key words: international financial organizations; economic recovery; macroeconomic stability; financial assistance; post-war reconstruction; infrastructure development; sustainable development; Ukraine.

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

В умовах повномасштабної війни економіка України зазнала значних втрат, що проявляються у руйнуванні виробничої інфраструктури, скороченні обсягів виробництва, зниженні інвестиційної активності та погіршенні фінансової стабільності. Відновлення національної економіки потребує значних фінансових ресурсів, ефективного управління ними та впровадження структурних реформ, що відповідають сучасним глобальним викликам. У цьому контексті особливої актуальності набуває питання ролі міжнародних фінансових організацій, які виступають ключовими партнерами України у процесі післявоєнної реконструкції.

Міжнародні фінансові організації забезпечують не лише фінансову підтримку у вигляді кредитів, грантів і технічної допомоги, але й сприяють впровадженню інституційних змін, підвищенню прозорості управління державними фінансами та інтеграції України у світову економічну систему. Водночас постає проблема ефективного використання залучених ресурсів, узгодження умов фінансування з національними інтересами та забезпечення довгострокової економічної стійкості.

Наукова проблема полягає у необхідності комплексного дослідження механізмів взаємодії України з міжнародними фінансовими організаціями, оцінки їх впливу на макроекономічну стабільність та визначення оптимальних напрямів використання фінансової допомоги. Практичне значення дослідження пов'язане з розробкою рекомендацій щодо підвищення ефективності залучення міжнародних фінансових ресурсів, удосконалення державної політики у сфері відновлення економіки та формування стійкої моделі економічного розвитку України у повоєнний період.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика ролі міжнародних фінансових організацій у відновленні економіки України активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Значна частина праць присвячена аналізу механізмів фінансової підтримки, інструментів кредитування та впливу міжнародних інституцій на макроекономічну стабільність держави.

У наукових дослідженнях розглядається досвід міжнародного фінансування повоєнного відновлення та можливості його адаптації до українських реалій. Зокрема, у працях вітчизняних учених узагальнюється світовий досвід залучення зовнішніх ресурсів для реконструкції економіки та визначаються ключові напрями формування ефективних програм відбудови [1]. Окрему увагу приділено ролі міжнародних фінансових інституцій, таких як МВФ, Світовий банк та ЄБРР, у забезпеченні економічної безпеки держав, що зазнали руйнівних наслідків війни, а також їх впливу на стабілізацію фінансової системи [2].

Сучасні дослідження також акцентують увагу на практичних аспектах діяльності міжнародних фінансових організацій в Україні. Зокрема, доведено, що фінансування з боку Європейського банку реконструкції та розвитку та інших інституцій відіграє важливу роль у підтриманні ліквідності та стабільності економіки в умовах кризи [3]. Крім того, дослідники підкреслюють значення комплексних фінансових механізмів, включаючи гранти, гарантії та співфінансування, що забезпечують багатовекторну підтримку процесів відновлення.

Важливим джерелом аналітичної інформації є звіти міжнародних організацій, зокрема Світового банку та ОЕСР, у яких наголошується на значних потребах України у фінансових ресурсах та необхідності поєднання міжнародної допомоги з внутрішніми реформами для досягнення сталого економічного розвитку [4—5]. У цих дослідженнях підкреслюється, що ефективність використання міжнародної допомоги значною мірою залежить від якості інституційного середовища та державного управління.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, питання оптимізації співпраці України з міжнародними фінансовими організаціями, підвищення ефективності використання залучених ресурсів та забезпечення довгострокового економічного зростання залишаються недостатньо дослідженими. Це зумовлює необхідність подальших наукових розвідок у даному напрямі.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є комплексне дослідження ролі міжнародних фінансових організацій у процесі відновлення економіки України, визначення основних напрямів їх впливу на макроекономічну стабільність держави та обгрунтування ефективних механізмів використання залучених фінансових ресурсів у післявоєнний період.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими наслідками повномасштабної війни, руйнуванням виробничої, транспортної та енергетичної інфраструктури, а також суттєвим скороченням внутрішніх інвестиційних ресурсів. У таких умовах особливого значення набуває співпраця з міжнародними фінансовими організаціями (МФО), які виступають ключовими донорами фінансової допомоги та партнерами у впровадженні структурних реформ [6].

Міжнародні фінансові організації відіграють багатофункціональну роль у процесі відновлення економіки. По-перше, вони забезпечують пряме фінансування через кредити, гранти та гарантії. По-друге, здійснюють технічну допомогу та експертну підтримку реформ. По-третє, виступають каталізаторами залучення приватного капіталу через механізми співфінансування та зниження ризиків [7].

Найбільшими партнерами України серед МФО є Міжнародний валютний фонд (МВФ), Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) та Європейський інвестиційний банк (ЄІБ). Кожна з цих інституцій має власні інструменти впливу та напрями діяльності. Зокрема, МВФ зосереджується на макрофінансовій стабілізації, Світовий банк — на відновленні інфраструктури та соціальної сфери, ЄБРР — на підтримці приватного сектору, а ЄІБ — на фінансуванні інфраструктурних проєктів [8].

Важливим аспектом є обсяг фінансової допомоги, що надходить в Україну від міжнародних фінансових організацій. Упродовж останніх років ці обсяги суттєво зросли, що свідчить про підвищення рівня довіри до України та визнання необхідності її підтримки на міжнародному рівні [9].

Окрім фінансової підтримки, МФО активно впливають на інституційний розвиток України. Зокрема, реалізація програм співпраці передбачає впровадження реформ у сфері державного управління, боротьби з корупцією, підвищення прозорості бюджетного процесу та реформування фінансового сектору [10]. Такі заходи сприяють формуванню більш стійкої та конкурентоспроможної економіки.

Водночас співпраця з міжнародними фінансовими організаціями супроводжується низкою викликів. Одним із ключових є зростання державного боргу, оскільки значна частина фінансової допомоги надається у формі кредитів. Це створює додаткове навантаження на державні фінанси та потребує ефективного управління борговими зобов'язаннями [11].

Іншим важливим аспектом є необхідність узгодження умов фінансування з національними інтересами. Часто МФО висувають вимоги щодо проведення реформ, які можуть мати як позитивні, так і суперечливі наслідки для економіки країни [12]. У зв'язку з цим важливо забезпечити баланс між виконанням міжнародних зобов'язань та захистом національних економічних пріоритетів.

Значну роль у процесі відновлення економіки відіграє також структура фінансової допомоги. Зокрема, важливим є співвідношення між кредитами та грантами, оскільки останні не створюють боргового навантаження. У сучасних умовах спостерігається тенденція до збільшення частки грантового фінансування, що є позитивним фактором для економіки України [13].

Окрему увагу слід приділити ролі міжнародних фінансових організацій у стимулюванні приватного сектору. Завдяки програмам кредитування та гарантування ризиків створюються умови для розвитку малого та середнього бізнесу, що є важливим фактором економічного зростання [14]. Крім того, МФО сприяють залученню іноземних інвестицій, що дозволяє диверсифікувати джерела фінансування відновлення економіки.

Важливим напрямом діяльності МФО є підтримка енергетичного сектору України. Умови війни призвели до значних втрат у цій сфері, що зумовлює необхідність модернізації енергетичної інфраструктури та переходу до більш стійких джерел енергії. Міжнародні фінансові організації фінансують проєкти з відновлення енергетичних потужностей, розвитку відновлюваної енергетики та підвищення енергоефективності [15].

У контексті післявоєнного відновлення особливого значення набуває концепція "build back better", яка передбачає не лише відновлення зруйнованої інфраструктури, але й її модернізацію відповідно до сучасних стандартів. МФО активно підтримують реалізацію цієї концепції, сприяючи впровадженню інноваційних технологій та сталих підходів до розвитку економіки [16].

Реалізація концепції "build back better" в Україні передбачає глибоку трансформацію підходів до відновлення економіки, що виходить за межі традиційного відтворення довоєнної моделі господарювання. Йдеться про формування нової економічної системи, яка грунтується на принципах сталого розвитку, цифровізації, інноваційності та інтеграції у глобальні економічні процеси. У цьому контексті міжнародні фінансові організації виступають не лише як донори фінансових ресурсів, а й як провідники сучасних стандартів

Таблиця 1. Основні міжнародні фінансові організації та напрями їх діяльності в Україні

Організація	Основні інструменти	Ключові напрями підтримки
МВФ	Кредити, програми стабілізації	Макроекономічна стабільність, бюджетна підтримка
Світовий банк	Кредити, гранти	Відновлення інфраструктури, соціальні проєкти
ЄБРР	Інвестиції, кредитування	Підтримка бізнесу, енергетика
ЄІБ	Довгострокові кредити	Транспорт, енергетика, муніципальні проєкти

Джерело: сформовано автором.

управління, екологічної відповідальності та соціальної інклюзії.

Одним із ключових напрямів реалізації зазначеної концепції є модернізація інфраструктури на засадах енергоефективності та екологічної безпеки. Це передбачає впровадження новітніх технологій у будівництві, транспорті, енергетиці та житлово-комунальному господарстві. Міжнародні фінансові організації активно фінансують проєкти, спрямовані на зменшення викидів парникових газів, розвиток "зеленої" енергетики та підвищення ефективності використання ресурсів. У результаті формується нова модель економіки, яка відповідає вимогам Європейського зеленого курсу та сприяє інтеграції України до європейського економічного простору.

Важливою складовою процесу відновлення є цифрова трансформація економіки. МФО підтримують розвиток цифрової інфраструктури, електронного урядування, фінансових технологій та інноваційних платформ. Це дозволяє підвищити прозорість управління, знизити рівень корупції та забезпечити ефективніше використання фінансових ресурсів. Крім того, цифровізація створює нові можливості для розвитку бізнесу, зокрема у сфері електронної комерції, IT-послуг та креативних індустрій.

Не менш важливим аспектом є розвиток людського капіталу, який виступає основою довгострокового економічного зростання. В умовах війни значна частина населення була змушена змінити місце проживання або втратила роботу, що призвело до зростання соціальних ризиків. Міжнародні фінансові організації реалізують програми, спрямовані на підтримку зайнятості, професійну перепідготовку та розвиток освіти. Це сприяє відновленню трудового потенціалу країни та забезпечує формування конкурентоспроможної робочої сили.

Окрему увагу слід приділити розвитку регіональної економіки та відновленню територій, що зазнали найбільших руйнувань. У цьому контексті важливим є застосування децентралізованого підходу до управління відновленням, що передбачає активну участь місцевих органів влади та громад. МФО фінансують муніципальні проєкти, спрямовані на відновлення житлового фонду, соціальної інфраструктури, транспортних мереж та систем водопостачання. Це дозволяє забезпечити більш рівномірний розвиток регіонів та зменшити соціально-економічні диспропорції.

Водночас реалізація концепції "build back better" потребує ефективної координації між різними суб'єктами — державними органами, міжнародними партнерами, приватним сектором та громадянським суспільством. Відсутність узгодженості дій може призвести до дублювання проєктів, нераціонального використання ресурсів та зниження ефективності відновлювальних заходів. Саме тому важливим завданням є створення єдиної системи управління відновленням, яка забезпечить прозорість, підзвітність та ефективність прийняття рішень.

Крім того, суттєвим фактором успішної реалізації цієї концепції є забезпечення фінансової стійкості держави. Незважаючи на значні обсяги міжнародної допомоги, Україна повинна розвивати власні джерела фінансування, зокрема через реформування податкової системи, стимулювання інвестицій та розвиток внутрішнього ринку капіталу. У цьому контексті міжнародні фінансові організації можуть відігравати роль не лише кредиторів, а й партнерів у формуванні ефективної фінансової політики.

Важливо також враховувати ризики, пов'язані з реалізацією масштабних програм відновлення. До них належать корупційні загрози, недостатній рівень інституційної спроможності, політична нестабільність та зовнішні економічні виклики. Для мінімізації цих ризиків необхідно забезпечити належний рівень контролю за використанням коштів, впроваджувати сучасні механізми аудиту та підвищувати відповідальність усіх учасників процесу відновлення.

Таким чином, концепція "build back better" створює можливості для якісного оновлення економіки України та формування її нової моделі розвитку. Роль міжнародних фінансових організацій у цьому процесі є визначальною, оскільки вони забезпечують не лише фінансову підтримку, але й сприяють впровадженню передових практик, інноваційних рішень та ефективних управлінських підходів. Реалізація цієї концепції дозволить Україні не лише відновити втрачені економічні позиції, але й забезпечити стійке економічне зростання у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що міжнародні фінансові організації відіграють ключову роль у процесі відновлення економіки України, забезпечуючи значні обсяги фінансових ресурсів, експертну підтримку та сприяючи реалізації структурних реформ. Їх діяльність охоплює широкий спектр напрямів — від макрофінансової стабілізації та підтримки державного бюджету до розвитку інфраструктури, енергетики та приватного сектору. Важливим є також їхній внесок у формування інституційної спроможності держави, підвищення прозорості управління та впровадження міжнародних стандартів економічної політики.

Доведено, що ефективність співпраці України з міжнародними фінансовими організаціями значною мірою залежить від здатності держави забезпечити раціональне використання залучених ресурсів, узгодженість реформ та належний рівень державного управління. Водночас встановлено, що поряд із позитивними ефектами така співпраця супроводжується певними викликами, зокрема зростанням боргового навантаження, необхідністю виконання умов фінансування та ризиками неефективного використання коштів.

Обгрунтовано, що реалізація концепції "build back better" відкриває нові можливості для модернізації економіки України, її цифрової трансформації та переходу до сталого розвитку. У цьому контексті міжнародні фінансові організації виступають не лише джерелом фінансування, а й важливими партнерами у впровадженні інноваційних підходів до відновлення економіки.

Перспективи подальших наукових розвідок у даному напрямі пов'язані з поглибленим дослідженням механізмів оцінки ефективності використання міжнародної фінансової допомоги, аналізом довгострокового впливу програм міжнародних фінансових організацій на економічне зростання України, а також розробкою інструментів мінімізації боргових ризиків. Особливої уваги потребує вивчення можливостей активізації участі

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

приватного сектору у процесах відновлення та вдосконалення моделей державно-приватного партнерства.

Крім того, актуальним напрямом подальших досліджень є аналіз інтеграції України у європейський економічний простір у контексті використання міжнародної фінансової допомоги, а також дослідження впливу цифровізації та інновацій на ефективність відбудови економіки. Реалізація цих наукових завдань сприятиме формуванню обґрунтованої стратегії співпраці України з міжнародними фінансовими організаціями та забезпеченню стійкого економічного розвитку у післявоєнний період.

Література:

1. Смєсова Р.В. Діяльність міжнародних фінансових організацій в Україні // Економіка та суспільство. 2025. № 74. С. 78—85.

2. Zakharchuk N. The essence and evolution of strategic management of enterprises // Актуальні питання економічних наук. 2022. Т. 6. С. 110—114.

3. Statetskyi M. Evolution of approaches to the development of competitive strategies of business organizations // Економіка та суспільство. 2025. № 76.

4. World Bank. Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment. 2026. URL: https://www.worldbank.org (дата звернення: 21.03.2026).

5. OECD. Ukraine's Financial System and Economic Recovery. 2026. URL: https://www.oecd.org (дата звернення: 21.03.2026).

6. IMF. Ukraine: Staff Report. 2024. URL: https://www.imf.org (дата звернення: 21.03.2026).

7. World Bank. Ukraine Recovery Overview. 2025. URL: https://www.worldbank.org (дата звернення: 21.03.2026).

8. EBRD. Ukraine Strategy and Projects. 2024. URL: https://www.ebrd.com (дата звернення: 21.03.2026).

9. European Investment Bank. Ukraine Financing Report. 2025. URL: https://www.eib.org (дата звернення: 21.03.2026).

10. OECD. Governance Reforms in Ukraine. 2024. URL: https://www.oecd.org (дата звернення: 21.03.2026).

11. Міністерство фінансів України. Звіт про державний борг України. 2025. URL: https://www.minfin.gov.ua (дата звернення: 21.03.2026).

12. UNDP. Economic Recovery in Ukraine. 2024. URL: https://www.undp.org (дата звернення: 21.03.2026).

13. European Commission. Ukraine Support Programme. 2025. URL: https://ec.europa.eu (дата звернення: 21.03.2026).

14. IFC. Private Sector Development in Ukraine. 2024. URL: https://www.ifc.org (дата звернення: 21.03.2026).

15. IEA. Ukraine Energy Outlook. 2025. URL: https://www.iea.org (дата звернення: 21.03.2026).

16. World Bank. Build Back Better Strategy. 2024. URL: https://www.worldbank.org (дата звернення: 21.03.2026).

References:

1. Smiesova, R.V. (2025), "Activities of international financial organizations in Ukraine", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 74, pp. 78—85.

2. Zakharchuk, N. (2022), "The essence and evolution of strategic management of enterprises", Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk, vol. 6, pp. 110—114.

3. Statetskyi, M. (2025), "Evolution of approaches to the development of competitive strategies of business organizations", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 76.

4. World Bank (2026), "Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment", available at: https://www.worldbank.org (Accessed 21 March 2026).

5. OECD (2026), "Ukraine's Financial System and Economic Recovery", available at: https://www.oecd.org (Accessed 21 March 2026).

6. IMF (2024), "Ukraine: Staff Report", available at: https://www.imf.org (Accessed 21 March 2026).

7. World Bank (2025), "Ukraine Recovery Overview", available at: https://www.worldbank.org (Accessed 21 March 2026).

8. EBRD (2024), "Ukraine Strategy and Projects", available at: https://www.ebrd.com (Accessed 21 March 2026).

9. European Investment Bank (2025), "Ukraine Financing Report", available at: https://www.eib.org (Accessed 21 March 2026).

10. OECD (2024), "Governance Reforms in Ukraine", available at: https://www.oecd.org (Accessed 21 March 2026).

11. Ministry of Finance of Ukraine (2025), "Public debt of Ukraine", available at: https://www.minfin.gov.ua (Accessed 21 March 2026).

12. UNDP (2024), "Economic Recovery in Ukraine", available at: https://www.undp.org (Accessed 21 March 2026).

13. European Commission (2025), "Ukraine Support Programme", available at: https://ec.europa.eu (Accessed 21 March 2026).

14. IFC (2024), "Private Sector Development in Ukraine", available at: https://www.ifc.org (Accessed 21 March 2026).

15. IEA (2025), "Ukraine Energy Outlook", available at: https://www.iea.org (Accessed 21 March 2026).

16. World Bank (2024), "Build Back Better Strategy", available at: https://www.worldbank.org (Accessed 21 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 30.03.26
Прорецензовано / Revised: 07.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

https://**nayka.com.ua**

Електронне фахове видання

Ефективна ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

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

e-mail: economy_2008@ukr.net
viber: +38 050 3820663

УДК 658.7:004:330.34

O. Leonov,
PhD, Associate Professor, Professor of the Department "Management and marketing",
Odesa National Maritime University
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0006-1941-6948
T. Leonova,
Associate Professor of the Department "Management and marketing",
Odesa National Maritime University
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0009-0589-2099

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.279

EVOLUTION OF LOGISTICS MANAGEMENT CONCEPTS IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL ECONOMY

О. О. Леонов,
к. е. н., доцент, професор кафедри "Менеджмент і маркетинг", Одеський національний морський університет
Т. М. Леонова,
доцент кафедри "Менеджмент і маркетинг", Одеський національний морський університет

ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЙ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

The evolution of logistics management concepts is a complex and multifaceted process that reflects the transformation of economic systems, technological development, and changing approaches to the management of resource flows. These transformations are largely driven by digitalization processes, which, gradually intensifying, lead to significant changes in the functioning of logistics systems and determine the transition from traditional models of material flow management to integrated digital supply chain management systems. Accordingly, the purpose of the article is to identify the specific features of the evolution of logistics management concepts and to determine the key trends in their transformation in the context of the digital economy. Within the framework of the study, attention is drawn to the fact that the evolution of logistics management concepts is a natural process in the development of the theory and practice of managing material, information, and financial flows. The research demonstrated that the development of logistics management follows a sequential pattern, reflecting a gradual transition from local management of individual operations to comprehensive management of integrated and digitized supply chains. It was established that the key triggers of logistics management evolution are economic, technological, and organizational factors. It was noted that several main stages of logistics concept development have emerged: traditional functional logistics, integrated logistics, supply chain management, and digital logistics. Currently, the stage of establishing digital logistics is ongoing. Each of these stages is characterized by a gradual increase in the level of integration of logistics processes, expansion of coordination among supply chain participants, and growing significance of information technologies in managerial decision-making. The significance of the study lies in substantiating the fact that the evolution of logistics management concepts reflects a gradual transition from fragmented management of individual logistics functions to integrated digital supply chain management systems. Further research can focus on the development of models for forecasting and optimizing digital supply chains.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Еволюція концепцій логістичного менеджменту є складним і багатогранним процесом, що відбиває трансформації економічних систем, розвиток технологій та зміну підходів до управління потоками ресурсів. Ці трансформації значною мірою зумовлені цифровізацією, яка поглиблюючись, зумовлює суттєві зміни у функціонуванні логістичних систем та забезпечує перехід від традиційних моделей управління матеріальними потоками до інтегрованих цифрових систем управління ланцюгами постачання. Відтак метою статті є ідентифікація особливостей еволюції концепцій логістичного менеджменту та визначення ключових тенденцій їх трансформації в умовах цифрової економіки. У межах дослідження звернено увагу на той факт, що еволюція концепцій логістичного менеджменту є закономірним процесом розвитку теорії та практики управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Проведене дослідження показало, що розвиток логістичного менеджменту має послідовний характер і відбиває поступовий перехід від локального управління окремими операціями до комплексного управління інтегрованими та цифровізованими ланцюгами постачання. Встановлено, що ключовими в еволюції логістичного менеджменту є економічні, технологічні та організаційні чинники. Констатовано, що у процесі еволюції сформувалося кілька основних етапів розвитку логістичних концепцій: традиційна функціональна логістика, інтегрована логістика, управління ланцюгами постачання та цифрова логістика. При цьому наразі триває етап становлення концепції цифрової логістики. Кожен із цих етапів характеризується поступовим підвищенням рівня інтеграції логістичних процесів, розширенням масштабів координації дій їх учасників та зростанням ролі інформаційних технологій у прийнятті управлінських рішень в сфері логістики. Значущість дослідження полягає в обгрунтуванні того факту, що еволюція концепцій управління логістикою відбиває поступовий перехід від фрагментованого управління окремими логістичними функціями до інтегрованих цифрових систем управління ланцюгами постачань. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на розробці моделей для прогнозування та оптимізації цифрових ланцюгів постачання.

Key words: economic environment, supply chain management, supply chains, logistics functions, functional logistics, integrated logistics, digital logistics.

Ключові слова: економічне середовище, управління ланцюгами постачання, ланцюги постачання, логістичні функції, функціональна логістика, інтегрована логістика, цифрова логістика.

PROBLEM STATEMENT

The evolution of logistics management concepts is a complex and multifaceted process that reflects the transformation of economic systems, the development of technologies, and changes in approaches to managing resource flows. These transformations are largely driven by digitalization processes, which, as they gradually deepen, cause significant changes in the functioning of logistics systems and determine the transition from traditional models of material flow management to integrated digital supply chain management systems.

Evidence of this can be seen in the growing role of information technologies, the active development of digital platforms, and the widespread adoption of technological solutions such as Big Data, artificial intelligence, and the Internet of Things. These technologies contribute to the formation of digitally oriented approaches to organizing logistics processes based on the integration of information systems, automation of operations, and the use of data analytics. Within such approaches, logistics management is transforming into a comprehensive management system that ensures the integration of material, information, and financial flows within global supply chains.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The study of the main concepts of logistics management in the context of the digital economy has been addressed by scholars such as Kuzmenko A.V., Pilnev V.G. [3], Tataryn N.B., Klepanchuk O.Yu. [5], Kernychnyi B.Ya., Radynskyi S.V. [7], Yankovska V., Telepnieva O., and Kononov I. [8]. In particular, these researchers examined the content and effectiveness of logistics management concepts. At the same time, the evolution of these concepts and the associated logic of transitions between different stages of logistics management development amid the gradual deepening of digitalization in the economy has remained largely unstudied.

In this context, investigating the natural evolution of logistics management concepts becomes especially

relevant, as it allows for tracing new patterns in the development of logistics systems and identifying key trends in their transformation under the conditions of the digital economy.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The article aims to examine the evolution of logistics management concepts and identify the key trends in their transformation within the context of the digital economy.

THE PAPER MAIN BODY

In the scientific literature, the concept of evolution (Latin: evolutio — unfolding, development; English: evolution) is generally understood as a regular process of gradual development of a particular phenomenon or system [2].

Thus, in a generalized form, within the context of logistics management, this process reflects the sequential transformation of approaches to managing logistics processes — from local management of individual operations such as transportation, warehousing, and resource distribution to comprehensive management of integrated supply chains at the global level [2; 3]. This aspect allows us to state that the evolution of logistics [3]:

— reflects the general patterns of development in the management of material, information, and financial flows;

— demonstrates the sequence and logic of logistics development, from simple local operations to complex integrated systems;

— provides a macro-level view of logistics as a system, without delving into specific methods or tools.

In a narrower sense, the evolution of logistics management concepts is understood as the gradual transformation of theoretical approaches, methods, and tools for managing material, information, and financial flows. This transformation occurs under the influence of changes in the economic environment, technological progress, and the increasing complexity of interactions among supply chain participants [2; 3—4]. This aspect allows us to state that the evolution of logistics [2; 3—4; 7]:

— investigates the specific process of development of scientific concepts and methodologies;

— focuses on methods, tools, and approaches, i.e., what has actually changed in logistics management;

— explains why and how changes in the economy, technologies, and interactions among supply chain participants have influenced logistics.

Thus, considering that the evolution of logistics management concepts in the context of the digital economy encompasses both a macro perspective (general patterns of logistics transformation [8]) and a micro perspective (specific changes in theoretical concepts and management methods [8]), its triggers are a combination of economic, technological, and organizational factors.

Key economic factors include market globalization, intensified competition, and increasing consumer demands for speed and quality of product delivery [1]. Technological triggers are associated with the development of information and communication technologies, automation of production and warehousing processes, as well as the implementation of digital solutions such as Big Data, artificial intelligence, the Internet of Things, and cloud technologies [1; 7]. Organizational triggers, in turn, are related to the need to integrate the activities of various supply chain participants and to optimize inventory management, transportation, and resource distribution (see Table 1).

Table 1. Triggers of the evolution of logistics management concepts in the context of the digital economy

Trigger category	Characteristics of trigger action	Examples in the digital economy	Result of implementation
Economic	Driven by market globalization, intensified competition, and increasing consumer demands for speed, quality, and reliability of delivery.	- Global e-commerce platforms (Amazon, Alibaba) - Same-day delivery - Optimization of logistics costs	Formation of traditional functional logistics (management of individual operations independently)
Technological	Related to the development of ICT, automation of production and warehousing processes, and the implementation of digital solutions (Big Data, AI, IoT, cloud technologies).	- Demand forecasting using Big Data - IoT sensors for real-time cargo tracking - Automation of warehouses and transportation routes	Development of integrated logistics and formation of digitally integrated management systems
Organizational	Determined by the need to integrate the activities of various supply chain participants, and to optimize inventory management, transportation, and resource distribution.	- Implementation of ERP and SCM systems - Integration of suppliers, manufacturers, and distributors - Coordination of internal and external processes	Establishment of supply chain management (SCM) concepts and digital logistics with integration of global flows

Source: created by the authors based on [1—2; 3—4; 7]

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

As a result of the influence of the aforementioned factors, several key stages in the evolution of logistics management concepts have been identified. The first stage is characterized by the formation of traditional functional logistics, in which the management of individual logistics operations (transportation, warehousing, and inventory management) was carried out independently. The second stage is associated with the development of integrated logistics, which involves the coordination and alignment of core logistics functions within the enterprise. The third stage is marked by the establishment of the Supply Chain Management (SCM) concept, within which the activities of suppliers, manufacturers, distributors, and consumers are integrated. The fourth and contemporary stage of logistics management evolution is linked to the digitalization of logistics systems and the emergence of digital logistics, based on the use of information platforms, data analytics, and automated management systems to ensure effective interaction among participants in global supply chains.

As a result of the influence of the aforementioned triggers, several key stages in the evolution of logistics management have emerged, representing a sequence of transitions between concepts [2—3; 6]:

$$L1 \rightarrow L2 \rightarrow L3 \rightarrow L4 \quad (1);$$

where: L1 — traditional functional logistics; L2 — integrated logistics; L3 — Supply Chain Management (SCM); L4 — digital logistics

The transition between stages can be formalized as follows:

$$Li+1=Li+\alpha E+\beta T+\gamma O \quad (2);$$

where: α,β,γ are coefficients representing the influence of economic, technological, and organizational factors, respectively.

The presented algorithm demonstrates that the evolution of logistics management is a nonlinear process, in which each subsequent stage emerges as a result of the accumulation of changes in the technological, economic, and organizational environment. Let us consider each of the outlined concepts in more detail, including their key characteristics, functions, and current practices, in order to identify patterns in the development of logistics management and assess the impact of digitalization on its transformation (see Table 2).

The first stage in the development of logistics management is traditional functional logistics, which is characterized by detailed management of individual logistics operations-transportation, warehousing, and inventory management-without mutual integration or coordination. At this stage, the functions of traditional logistics were primarily operational and tactical, aimed at reducing costs within specific processes; however, the lack of integration limited the overall efficiency of supply chains. In practice, this entailed [5]:

— separate planning of transportation routes, warehousing, and inventory management;

Table 2. Key stages in the evolution of logistics management concepts in the context of the digital economy

Evolution stage	Timeframe	Characteristics	Core functions and approaches	Digitalization conditions
Traditional functional logistics	Pre-1980s	Management of individual operations independently of one another	Transportation, warehousing, inventory management	Initial use of computers for inventory accounting and bookkeeping
Integrated logistics	1980s–1990s	Coordination and alignment of core logistics functions within the enterprise	Interaction between warehousing, transportation, and production units; inventory planning and control	Implementation of ERP, WMS, and TMS systems for centralized data collection and processing
Supply chain management	1990s–2000s	Integration of activities among suppliers, manufacturers, distributors, and consumers	Support for coordination across the entire supply chain; optimization of material, information, and financial flows	Use of shared information platforms, demand forecasting, and data exchange among supply chain participants
Digital logistics	2010s–present	Use of digital platforms, data analytics, and automated systems for effective interaction among global supply chain participants	Big Data, IoT, AI, cloud systems; integration of global flows and process automation	Implementation of digital technologies for analytics, process automation, and integration of global supply chains

Source: created by the authors.

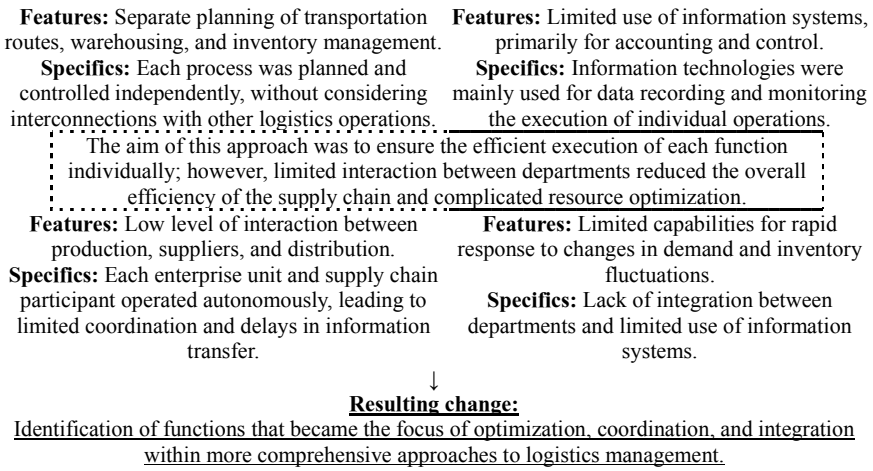


Figure 1. Development stage of traditional functional logistics in the context of the digital economy

Source: created by the authors based on [5—6].

— limited use of information systems, mainly for accounting and control purposes;

— a low level of interaction between production, suppliers, and distribution;

— restricted capabilities for rapid response to changes in demand and inventory fluctuations.

Despite these characteristics (see Fig. 1), traditional functional logistics laid the theoretical foundation for the subsequent integration of logistics processes by defining the key operational functions-transportation, warehousing, and inventory management.

These functions later became the focus of optimization, coordination, and integration within more comprehensive approaches to logistics management. In fact, at this stage, traditional functional logistics laid the foundation for the evolutionary development of logistics concepts, establishing the basic principles of organizing and controlling operations, which remain relevant in modern digital management systems [5].

Integrated logistics represents the second stage in the development of logistics management in the context of the digital economy, providing coordination and alignment of core logistics functions within the enterprise. In practice, the management of individual logistics operations ceased to be isolated, as opportunities were created to account for interactions between transportation, warehousing, inventory management, and production, allowing the enterprise to improve efficiency and reduce overall costs. Specifically, this entailed [2; 6]:

— coordinated planning of transportation routes, warehousing, and inventory management, taking into account interdependencies between departments;

— implementation of information systems for centralized data collection and processing;

— coordination of activities among production, warehousing, and distribution units;

— standardization of inventory management procedures and transportation processes, reducing losses and improving order fulfillment accuracy.

Despite these characteristics (see Fig. 2), integrated logistics laid the foundation for a more comprehensive approach to supply chain management, ensuring systemic interaction among all logistics functions at the enterprise level.

This evolutionary stage allowed for the establishment of basic principles aimed at enhancing process trans-

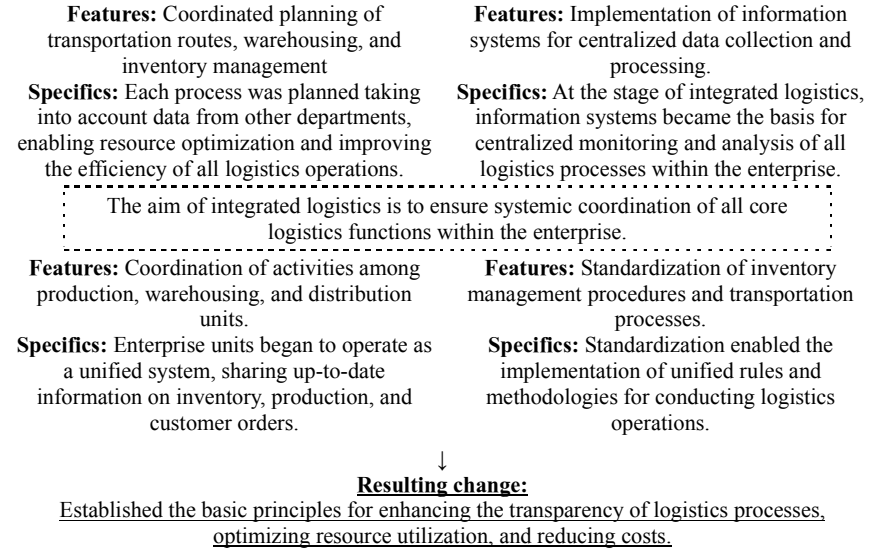


Figure 2. Development stage of integrated logistics in the context of the digital economy

Source: created by the authors based on [2; 6].

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

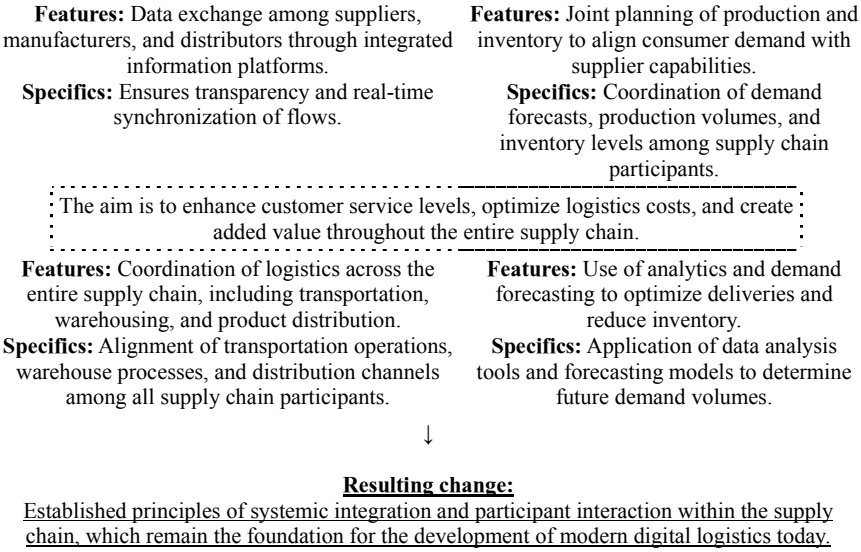


Figure 3. Development stage of SCM in the context of the digital economy

Source: created by the authors based on [2; 4; 6—7].

parency, optimizing resource utilization, and reducing costs, while simultaneously laying the groundwork for coordination principles that became critically important in subsequent stages of logistics management evolution. For example, established practices enabled manufacturing enterprises to rapidly redirect goods between warehouses according to regional demand, allowed retail companies to optimize delivery routes through the integration of warehouse and store data, and enabled suppliers to adjust raw material deliveries in response to changes in production plans [6].

This stage in logistics management gave rise to a reactive approach, which facilitated effective inventory planning and timely delivery of products to customers.

Supply Chain Management (or SCM) represents the third stage in the evolution of logistics management, characterized by the integration of activities among suppliers, manufacturers, distributors, and consumers. At this evolutionary stage, logistics management extends beyond the boundaries of a single enterprise to encompass the entire supply chain, ensuring effective interaction among all participants in the process. In practice, this entailed [2; 6—7]:

— data exchange among suppliers, manufacturers, and distributors through integrated information platforms;

— joint planning of production and inventory to align consumer demand with supplier capabilities;

— coordination of logistics across the entire supply chain, including transportation, warehousing, and product distribution;

— use of analytics and demand forecasting to optimize deliveries and reduce excess inventory.

Despite these characteristics (see Fig. 3), SCM extends integration across the entire supply chain, ensuring interaction and information exchange among all participants: suppliers, manufacturers, distributors, and consumers. For example, many international manufacturing companies, together with raw material suppliers and logistics operators, use SCM platforms for demand forecasting, production planning, and coordination of product deliveries to distributors. This enables timely fulfillment of customer needs in different regions and optimizes inventory at all stages of the supply chain.

In particular, this stage established the principles of systemic integration and interaction among supply chain

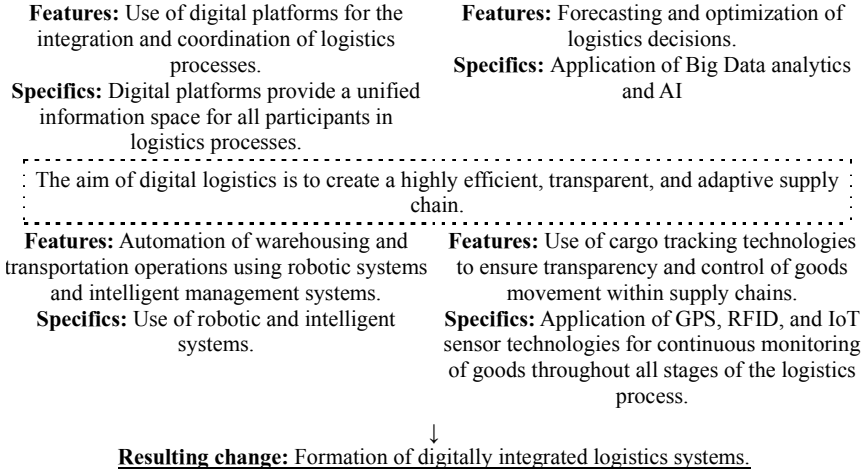


Figure 4. Development sage of digital logistics in the digital economy

Source: created by the authors based on [5—6].

participants, which still serve as the foundation for the development of modern digital logistics.

Digital logistics represents the final stage in the evolution of logistics management in the context of the digital economy, characterized by the extensive adoption of digital technologies. At this stage, logistics management is optimized through automation of logistics processes, use of Big Data, AI, and integrated information platforms to ensure transparency, flexibility, and responsiveness in supply chain management. In practice, this entails [6]:

— use of digital platforms to integrate and coordinate logistics processes;

— application of Big Data analytics and AI for demand forecasting and optimization of logistics decisions;

— automation of warehousing and transportation operations;

— use of cargo tracking technologies.

This evolution stage has already facilitated the transition from traditional management of logistics operations to intelligent, digitally integrated supply chain management (see Fig. 4).

In particular, this evolution stage is characterized by the emergence of digitally integrated logistics systems, within which continuous data exchange occurs among all supply chain participants. This ensures enhanced transparency of logistics processes, rapid decision-making, and increased overall efficiency of logistics system operations.

CONCLUSIONS

The study illustrated that the evolution of logistics management concepts is a consistent process that drives changes in the management of material, information, and financial flows. The research demonstrated that the development of logistics management follows a sequential pattern, reflecting a gradual transition from local management of individual operations to comprehensive management of integrated and digitized supply chains. It has been established that the key drivers of logistics management evolution are economic, technological, and organizational factors.

It was noted that several main stages of logistics concept development have emerged: traditional functional logistics, integrated logistics, supply chain management, and digital logistics. The process of establishing digital logistics is currently ongoing. Each of these stages is characterized by a gradual increase in the level of integration of logistics processes, expansion of coordination among supply chain participants, and growing significance of information technologies in managerial decision-making.

Thus, the evolution of logistics management concepts reflects a progressive shift from fragmented management of individual logistics functions to comprehensive digital supply chain management systems, forming a new paradigm for organizing logistics processes in the modern digital economy.

The results obtained have practical significance for managers and enterprises, as they demonstrate how process integration and the use of information technologies enhance the efficiency of managing material, information, and financial flows in modern supply chains.

Further research can focus on the development of models for forecasting and optimizing digital supply chains.

Література:

1. Deloitte Ukraine.Логістика в Україні: виклики, трансформації та можливості: аналіт. звіт. Київ, 2023. 32 с.

2. Gould, Steven Jay. The Structure of Evolutionary Theory. USA: Belknap Press. 2002. с. 1433.

3. Колодійчук В., Попівняк Р. Еволюція управління логістичною діяльністю. Підприємництво та інновації. 2017. № 3. С. 25—30.

4. Кузьменко А.В., Пильнєв В.Г. Логістичний менеджмент: обгрунтування поняття та основні принципи в системі управління підприємством. Приазовський економічний вісник. 2017. № 5 (05). С. 150—155.

5. Татарин Н.Б., Клепанчук О.Ю. Функціональні області логістичного менеджменту. Сталий розвиток економіки, № 6 (57), 2025. С. 374—379.

6. Harrison A. et al. Logistics management and strategy: competing through the supply chain. 5th ed. Pearson, 2015. 464 p.

7. Керничний Б. Я., Радинський С. В. Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку транспортно-логістичного обслуговування вітчизняних промислових підприємств. Галицький економічний вісник. 2021. 69 (2), 83—94.

8. Янковська В., Телепнєва О., Кононов І. Семантика поняття "логістичний менеджмент". Економіка та суспільство. 2021. № 32. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-104

References:

1. Deloitte Ukraine (2023), Lohistyka v Ukraini: vyklyky, transformatsii ta mozhlyvosti [Logistics in Ukraine: challenges, transformations and opportunities], Kyiv, Ukraine.

2. Gould, Steven Jay (2002). The Structure of Evolutionary Theory. Belknap Press, Cambridge, MA, USA.

3. Kolodiychuk, V., and Popivnyak, R. (2017), "Evolution of logistics management", Pidpryyemnytstvo ta innovatsiyi, vol. 3, pp. 25—30.

4. Kuzmenko, A.V., and Pylnev, V.G. (2017), "Logistics management: justification of the concept and basic principles in the enterprise management system", Pryazovs'kyy ekonomichnyy visnyk, vol. 5 (05), pp. 150—155.

5. Tataryn, N.B., and Klepanchuk, O.Yu. (2025), "Functional areas of logistics management", Stalyy rozvytok ekonomiky, vol. 6 (57), pp. 374—379.

6. Harrison, A. et al. (2015), Logistics management and strategy: competing through the supply chain. 5th ed. Pearson. Harlow, UK.

7. Kernychny, B.Ya., and Radynsky, S.V. (2021), "Analysis of the current state and trends in the development of transport and logistics services for domestic industrial enterprises", Halyts'kyy ekonomichnyy visnyk, vol. 69 (2), pp. 83—94.

8. Yankovska, V., Telepneva, O., and Kononov, I. (2021), "Semantics of the concept of "logistics management", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 32. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-104

Отримано редакцією журналу / Received: 12.03.26
Прорецензовано / Revised: 23.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

УДК 658.5:005.7:339.138

O. Martyn,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Law and Management in the Field of Civil Defense, Lviv State University of Life Safety
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-1947-8982
O. Zavada,
PhD in Physico-Mathematical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Information Systems in Management, Ivan Franko National University of Lviv
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8062-8169
T. Sabetska,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economics, Marketing and Management, Ivano-Frankivsk Research and Educational Institute of Management, West Ukrainian National University
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-5742-2595
O. Parokhnenko,
Senior Lecturer of the Department of Management, National Transport University
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-4369-4327

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.286

MODELING OF PROCESSES OF MANAGING CHANGES IN ORGANIZATIONAL STRUCTURES OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF INCREASED MARKETING ACTIVITY

О. М. Мартин,
к. е. н., доцент, доцент кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту,
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності
О. П. Завада,
к. ф.-м. н., доцент, доцент кафедри інформаційних систем у менеджменті,
Львівський національний університет імені Івана Франка
Т. І. Сабецька,
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту,
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту Західноукраїнського національного університету
О. С. Парохненко,
старший викладач кафедри менеджменту, Національний транспортний університет

МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ АКТИВІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

The article explores the theoretical and methodological principles of modeling the processes of managing changes in organizational structures of enterprises in the context of increased marketing activity. It is substantiated that modern enterprises operate in a dynamic environment, where the key factor of competitiveness is not the stability of the organizational

structure, but its ability to continuously transform under the influence of market changes, digitalization and the evolution of consumer behavior. It is determined that marketing in modern conditions acts as a system-forming element of management, which forms the strategic vector of enterprise development and determines the need to adapt internal management mechanisms. Modern approaches to managing changes in organizational structures, which are based on the concept of an enterprise as a dynamic system in a state of constant adaptation, are analyzed. It is established that existing models of change management do not sufficiently take into account the influence of marketing factors, which necessitates the integration of the marketing component into organizational design processes. An economic and mathematical model for assessing the effectiveness of the organizational structure of an enterprise is proposed, which takes into account the level of development of marketing activities, the flexibility of the structure, the adaptability of management processes and the level of interfunctional coordination. Based on the modeling conducted, it is proven that the effectiveness of the organizational structure largely depends on the consistency of the specified parameters, and the insufficient level of coordination is a key limiting factor in the realization of the marketing potential of the enterprise. The results of the study confirm the presence of the effect of "organizational limitation", in which even a high level of development of marketing activities does not provide a corresponding increase in efficiency without proper synchronization of internal processes. The need for a comprehensive transformation of organizational structures with the simultaneous development of marketing, management and coordination mechanisms, as well as the introduction of digital management tools and strengthening horizontal connections is substantiated. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using the proposed model as a tool for supporting management decisions, which allows assessing the effectiveness of organizational changes, identifying "bottlenecks" in the management system and forming reasonable scenarios for the development of the enterprise. Prospects for further research are related to expanding the model by taking into account external environmental factors and analyzing the dynamics of changes in efficiency over time.

У статті досліджено теоретико-методологічні засади моделювання процесів управління змінами організаційних структур підприємств в умовах активізації маркетингової діяльності. Обгрунтовано, що сучасні підприємства функціонують у динамічному середовищі, де ключовим чинником конкурентоспроможності є не стабільність організаційної структури, а її здатність до безперервної трансформації під впливом ринкових змін, цифровізації та еволюції споживчої поведінки. Визначено, що маркетинг у сучасних умовах виступає системоутворюючим елементом управління, який формує стратегічний вектор розвитку підприємства та зумовлює необхідність адаптації внутрішніх управлінських механізмів. Проаналізовано сучасні підходи до управління змінами організаційних структур, які базуються на концепції підприємства як динамічної системи, що перебуває у стані постійної адаптації. Встановлено, що існуючі моделі управління змінами недостатньо враховують вплив маркетингових факторів, що обумовлює необхідність інтеграції маркетингової складової у процеси організаційного проєктування. Запропоновано економіко-математичну модель оцінювання ефективності організаційної структури підприємства, яка враховує рівень розвитку маркетингової діяльності, гнучкість структури, адаптивність управлінських процесів та рівень міжфункціональної координації. На основі проведеного моделювання доведено, що ефективність організаційної структури значною мірою залежить від узгодженості зазначених параметрів, а недостатній рівень координації виступає ключовим обмежуючим фактором реалізації маркетингового потенціалу підприємства. Результати дослідження підтверджують наявність ефекту "організаційного обмеження", за якого навіть високий рівень розвитку маркетингової діяльності не забезпечує відповідного зростання ефективності без належної синхронізації внутрішніх процесів. Обгрунтовано необхідність комплексної трансформації організаційних структур із одночасним розвитком маркетингових, управлінських та координаційних механізмів, а також впровадження цифрових інструментів управління та посилення горизонтальних зв'язків. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі як інструменту підтримки управлінських рішень, що дозволяє оцінювати ефективність організаційних змін, виявляти "вузькі місця" у системі управління та формувати обгрунтовані

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

сценарії розвитку підприємства. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розширенням моделі шляхом урахування факторів зовнішнього середовища та аналізом динаміки змін ефективності у часовому вимірі.

Key words: change management, organizational structure, marketing activities, adaptability, modeling.
Ключові слова: управління змінами, організаційна структура, маркетингова діяльність, адаптивність, моделювання.

GENERAL STATEMENT OF THE PROBLEM AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

Businesses increasingly operate in an environment where change is not the exception, but the norm. Markets are rapidly transforming under the influence of digitalization, consumer behavioral changes, and increased global competition. In such conditions, the sustainability of a business is determined not so much by the stability of its structure as by its ability to constantly restructure it. Marketing plays a much broader role in this process than traditionally — it ceases to be a separate function and actually sets the vector of development for the entire organization. The requirements for rapid response to changes in demand, product personalization, and integration of digital channels force businesses to reconsider their internal management logic. However, in practice, a gap often arises: marketing develops faster than the organizational structure transforms. As a result, inconsistencies appear between departments, duplication of functions, or, conversely, "failures" in responsibility. That is why the question of formalizing change processes arises — not as one-time solutions, but as a managed system.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS, IN WHICH THE SOLUTION OF THIS PROBLEM WAS INITIATED AND ON WHICH THE AUTHOR RELIES, HIGHLIGHTING PREVIOUSLY UNRESOLVED PARTS OF THE GENERAL PROBLEM, TO WHICH THE SPECIFIED ARTICLE IS DEVOTED

Modern approaches to change management are gradually moving away from linear models focused on successive stages of transformation. Instead, an idea of the organization as a dynamic system that is in a state of constant adaptation is being formed (M. Bagorka, I. Kadyrus, N. Yurchenko, Yu. Kotelnikova, V. Zelenyak, I. Kaitansky, M. Shcherba, etc.) [1—6]. In this context, the organizational structure ceases to be a rigid structure and is considered as a variable configuration of interactions that must meet current strategic objectives. This is especially true for enterprises where marketing determines the key directions of development (M. Bagorka, O. Kryvko, D. Stroeva, N. Valinkevich, etc.) [6—17]. Studies also show that the integration of marketing functions into the management system leads to a change in the nature of internal relations — from vertical to horizontal. At the same time, most change models focus on internal organizational aspects and only partially take into account marketing dynamics [18—27]. This creates a need for approaches that allow organizational changes to be considered not in isolation, but in connection with the development of marketing activities.

FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE (TASK STATEMENT)

The purpose of the article: to substantiate the theoretical and methodological principles of modeling the processes of managing changes in the organizational structures of enterprises and to determine the impact of the intensification of marketing activities on their transformation. The objectives of the article: to reveal the essence of the organizational structures of the enterprise in the conditions of change and their relationship with marketing activities; to investigate the impact of the intensification of marketing processes on the transformation of organizational structures; to systematize modern scientific approaches to managing changes in organizational structures; to substantiate the feasibility of using economic and mathematical modeling in the processes of change management; to form a model for assessing the effectiveness of the organizational structure taking into account marketing factors; to determine the key parameters of influence (marketing activity, flexibility, adaptability, coordination) on the effectiveness of the structure; to carry out practical testing of the model and interpret the results obtained; to determine the directions of improving the organizational structures of enterprises in the conditions of intensification of marketing activities.

PRESENTATION OF THE MAIN MATERIAL OF THE STUDY WITH A FULL JUSTIFICATION OF THE OBTAINED SCIENTIFIC RESULTS

Modeling of change processes is based on the idea of the organizational structure as a system of interconnected parameters that change under the influence of both internal and external factors. The activation of marketing activities directly affects the transformation of the organizational structures of the enterprise, changing the nature of internal relationships, the speed of decision-making and the level of coordination between departments. To formalize this

influence, it is advisable to use the generalized functional dependence of the effectiveness of the organizational structure on the key management parameters:

$$E = \alpha M + \beta S + \gamma A + \delta CE$$

where

E — integral efficiency of the organizational structure;

M — level of development of marketing activities;

S — flexibility of the organizational structure;

A — adaptability of management processes;

C — level of interfunctional coordination;

$\alpha, \beta, \gamma, \delta$ — weighting factors of the influence of the corresponding factors.

For practical testing of the model, we will accept conditional normalized values of indicators in the range [0;1], which corresponds to the current state of the enterprise, which actively develops marketing activities:

$M = 0.8$ (high level of marketing activity);

$S = 0.6$ (average level of structural flexibility);

$A = 0.7$ (sufficient management adaptability);

$C = 0.5$ (insufficient coordination between departments).

The weighting coefficients are determined taking into account the significance of the factors in modern conditions:

$\alpha = 0.35$;

$\beta = 0.20$;

$\gamma = 0.25$;

$\delta = 0.20$.

Then the integral efficiency of the organizational structure will be:

$$E = 0{,}35 \cdot 0{,}8 + 0{,}20 \cdot 0{,}6 + 0{,}25 \cdot 0{,}7 + 0{,}20 \cdot 0{,}5$$

$$E = 0{,}28 + 0{,}12 + 0{,}175 + 0{,}10 = 0{,}675$$

The obtained value $E = 0.675$ indicates an average level of efficiency of the organizational structure under conditions of active marketing activities. At the same time, the analysis of the components of the model shows that the most limiting factor is the insufficient level of coordination between departments, which hinders the full realization of the marketing potential of the enterprise. Further modeling allows us to assess the impact of changing individual parameters on overall efficiency. In particular, if the level of coordination is increased to $C = 0.8$ (due to the integration of marketing and production processes), the efficiency value will be:

$$E = 0{,}28 + 0{,}12 + 0{,}175 + 0{,}16 = 0{,}735$$

The growth of the integral indicator to 0.735 confirms that coordination is a critical factor in ensuring the effectiveness of the organizational structure in the context of increased marketing activity. Similarly, increasing the flexibility of the structure *S* through the introduction of project or matrix forms of management also contributes to increasing efficiency. This indicates that the transformation of the organizational structure should not occur fragmentarily, but comprehensively — with the simultaneous development of marketing, management and coordination mechanisms. Thus, the application of the proposed model allows not only to quantitatively assess the effectiveness of the organizational structure, but also to identify "bottlenecks" in the change management system. In the context of increased marketing activity, the key direction of transformation is to ensure consistency between departments, increase the flexibility of the structure and develop adaptive management mechanisms. The results obtained confirm that the effectiveness of organizational changes is determined not only by the level of marketing development, but primarily by the ability of the enterprise to integrate marketing processes into the overall management system. Further development of the proposed approach allows moving from a static assessment of efficiency to an analysis of the dynamics of organizational changes over time. In this context, it is advisable to consider the indicator *E* not as a one-time value, but as a variable reflecting the evolution of the organizational structure under the influence of marketing activity. This means that the enterprise can track the change in efficiency depending on the intensity of the implementation of marketing tools, the level of digitalization and the speed of adaptation of internal processes. Another important aspect is the sensitivity of the integral indicator to changes in individual factors. Analysis of the model structure shows that the greatest influence on the result is exerted by the parameter *M*, which reflects the level of marketing activity, but its effectiveness largely depends on consistency with other components. In the absence of a sufficient level of flexibility or coordination, even high values of *M* do not provide a proportional increase in *E*. This indicates the presence of the effect of "organizational constraint", when the potential of marketing is not realized due to institutional and structural barriers. In practical terms, this means that enterprises should focus not only on the development of marketing tools, but also on the synchronization of internal changes. In particular, the introduction of new communication channels, digital marketing platforms or analytical systems should be accompanied by adaptation of the organizational structure, redistribution of powers and changes in the mechanisms of interaction between departments. Without this, an imbalance arises between the speed of external market changes and the internal ability of the enterprise to respond to them.

Special attention is paid to the relationship between adaptability *(A)* and structural flexibility *(S)*. Although these parameters are similar in content, their functional role is different. Structural flexibility reflects the ability of an enterprise to change its management configuration, while adaptability characterizes the speed and quality of decision-making in response to changes. A high level of *S* without proper development of *A* can lead to a formal update of the structure without a real increase in efficiency, while the combination of these parameters provides a synergistic effect. In addition, the modeling results demonstrate that coordination *(C)* performs an integrating function in the change management system. It is it that provides a connection between individual elements of the model and determines the level of consistency of management decisions. Increasing the value of this parameter helps to reduce information gaps, improve the quality of communications and increase the efficiency of resource use. In modern conditions, this is achieved through the implementation of digital management

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

systems, the development of corporate information platforms and the strengthening of horizontal ties. Expanding the model also allows you to take into account the influence of the external environment, in particular the intensity of competition, the level of market digitalization and the speed of change in consumer preferences. Although these factors are not directly included in the formula, they determine the values of the parameters *M*, *S*, *A* and *C*, forming the general context of the enterprise's functioning. Thus, the model can be used as an adaptive management tool, allowing to adjust internal parameters depending on changes in the external environment. In the strategic dimension, the proposed approach opens up opportunities for the formation of scenarios for the development of the organizational structure. The enterprise can model various options for changes, changing the values of individual parameters and assessing their impact on integrated efficiency. This allows to reasonably determine the priorities of transformation, optimize the allocation of resources and minimize the risks of ineffective management decisions.

Therefore, further development of the model confirms its versatility as an analytical tool for change management. It allows combining qualitative characteristics of the organizational structure with quantitative assessment of efficiency, providing a deeper understanding of the processes of enterprise transformation in the context of increased marketing activity.

CONCLUSIONS FROM THIS STUDY AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS DIRECTION

Organizational structures in the conditions of increased marketing activity cease to be stable structures and turn into dynamic systems that change together with the market environment. In this process, the ability of the enterprise to coordinate marketing and management processes is of decisive importance. Modeling allows you to make these changes manageable — not intuitive, but justified. It makes it possible to assess the consequences of transformations even before their implementation and determine optimal development directions. The practical effect is manifested in increasing the speed of enterprise adaptation, reducing internal contradictions and more efficient use of resources in the process of change. Further development of the proposed approach allows you to move from a static assessment of efficiency to an analysis of the dynamics of organizational changes over time. In this context, it is advisable to consider the E indicator not as a one-time value, but as a variable that reflects the evolution of the organizational structure under the influence of marketing activity. This means that the enterprise can track the change in efficiency depending on the intensity of the implementation of marketing tools, the level of digitalization and the speed of adaptation of internal processes. Another important aspect is the sensitivity of the integral indicator to changes in individual factors. Analysis of the model structure shows that the greatest influence on the result is exerted by the parameter *M*, which reflects the level of marketing activity, but its effectiveness largely depends on consistency with other components. In the absence of a sufficient level of flexibility or coordination, even high values of *M* do not provide a proportional increase in *E*. This indicates the presence of the effect of "organizational constraint", when the potential of marketing is not realized due to institutional and structural barriers. In practical terms, this means that enterprises should focus not only on the development of marketing tools, but also on the synchronization of internal changes. In particular, the introduction of new communication channels, digital marketing platforms or analytical systems should be accompanied by adaptation of the organizational structure, redistribution of powers and changes in the mechanisms of interaction between departments. Without this, an imbalance arises between the speed of external market changes and the internal ability of the enterprise to respond to them.

Special attention is paid to the relationship between adaptability *(A)* and structural flexibility *(S)*. Although these parameters are similar in content, their functional role is different. Structural flexibility reflects the ability of an enterprise to change its management configuration, while adaptability characterizes the speed and quality of decision-making in response to changes. A high level of *S* without proper development of *A* can lead to a formal update of the structure without a real increase in efficiency, while the combination of these parameters provides a synergistic effect. In addition, the modeling results demonstrate that coordination *(C)* performs an integrating function in the change management system. It is it that provides a connection between individual elements of the model and determines the level of consistency of management decisions. Increasing the value of this parameter helps to reduce information gaps, improve the quality of communications and increase the efficiency of resource use. In modern conditions, this is achieved through the implementation of digital management systems, the development of corporate information platforms and the strengthening of horizontal ties. Expanding the model also allows you to take into account the influence of the external environment, in particular the intensity of competition, the level of market digitalization and the speed of change in consumer preferences. Although these factors are not directly included in the formula, they determine the values of the parameters *M*, *S*, *A* and *C*, forming the general context of the enterprise's functioning. Thus, the model can be used as an adaptive management tool, allowing you to adjust internal parameters depending on changes in the external environment.

In the strategic dimension, the proposed approach opens up opportunities for the formation of scenarios for the development of the organizational structure. The enterprise can model various options for changes, changing the values of individual parameters and assessing their impact on integrated efficiency. This allows for a reasonable determination of transformation priorities, optimizing resource allocation and minimizing the risks of ineffective management decisions. Therefore, further development of the model confirms its versatility as an analytical tool for change management. It allows combining qualitative characteristics of the organizational structure with a quantitative assessment of efficiency, providing a deeper understanding of the processes of enterprise transformation in the context of increased marketing activity.

Література:

1. Багорка, М. О., Кадирус, І. Г., & Юрченко, Н. І. (2021). Маркетингові підходи в управлінні збутовою діяльністю оптових торговельних підприємств. Підприємництво і торгівля, (28), 7—14.

2. Гнатенко, І. А., Попова, Ю. М., Бачкір, І. Г., & Нечипоренко, К. В. (2021). Стратегії державних пріоритетів в контексті сценарного форсайту управління інноваційною економікою: моделювання науково-технічного та інтелектуального потенціалу. Агросвіт, (17), 3—9.

3. Котельникова, Ю., Зеленяк, В., Кайтанський, І., & Щерба, М. (2024). Механізми удосконалення маркетингової діяльності підприємства. Загальнодержавний науково-виробничий та інформаційний журнал "Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит", (8 (198)), 56-70.

4. Зось-Кіор, М. В. (2020). Оцінка персоналу організації в системі корпоративного тайм-менеджменту. Економічний форум, (3), 57—63.

5. Амоша, О. І. (2005). Організаційно-економічні механізми активізації інноваційної діяльності в Україні. Економіка промисловості, (5), 15—21.

6. Вдовенко, Н. М., Коробова, Н. М., Зось-Кіор, М. В., & Коваль, В. В. (2023). Еволюція теоретичних засад регулювання експорту-імпорту аграрної продукції в умовах децентралізації для виходу на міжнародний ринок. Академічні візії, (23). ULR: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/641 (дата звернення 27.01.2026).

7. Багорка, М., Кривко, О., & Строєва, Д. (2025). Формування напрямів підвищення ефективності управління стратегічними змінами на основі введення маркетингової складової для посилення адаптаційних можливостей підприємств агробізнесу. Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія "Економіка, управління та фінанси", (3), 93—100.

8. Зось-Кіор, М. В., Дячков, Д. В., & Павлик, Р. В. (2019). Система економічної безпеки підприємства: поняття, принципи, сутність. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, (5), 103—109.

9. Валінкевич, Н. В. (2012). Управління потенціалом та розвитком підприємств на основі модернізації. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки, (1), 128—134.

10. Вдовенко, Н. М., Федірець, О. В., Зось-Кіор, М. В., & Гнатенко, І. А. (2020). Роль енергоринку в менеджменті ресурсозбереження та ресурсоефективності конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери. Український журнал прикладної економіки, 5 (4), 222—229.

11. Багорка, М. О., & Безугла, Л. С. (2016). Напрями впровадження системи управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарських підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки, (16 (1)), 45—48.

12. Гнатенко, І. А. (2018). Вплив національного інноваційного підприємництва на сталий розвиток ринку праці. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки, (32), 69—72.

13. Мазур, К. В., Томашук, І. В., Томчук, О. Ф., & Коваль, О. В. (2024). Маркетингова діяльність в аграрних підприємствах: реалії та перспективи. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2024.№ 2 (68). С. 60—79. DOI: 10.37128/2411-4413-2024-2-4.

14. Зось-Кіор, М. В., & Радочин, Ю. Г. (2015). Управління інформаційними логістичними потоками на підприємстві. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент, (13), 247—250.

15. Ложачевська, О. М., Сафонова, В. Є., Гнатенко, І. А., & Навроцька, Т. А. (2021). Управління інноваційною економікою: стратегічні підходи до бізнес-процесів, кадрового менеджменту та конкурентоспроможності. Агросвіт, (15), 14—19.

16. Піскун, Д. Н. (2018). Особливості формування системи маркетингового управління промисловим підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки, (32), 109—112.

17. Зось-Кіор, М., & Шабельник, С. (2024). Адаптація системи управління закладу вищої освіти до змін в освітньому середовищі та суспільстві. Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія "Економіка, управління та фінанси", (1), 52—57.

18. Ложачевська, О. М., Гнатенко, І. А., Сухомлин, Л. В., & Мельник, О. Ю. (2021). Моделювання інфраструктури підприємництва неоінноваційного управління на національному та регіональному рівнях в умовах децентралізації. Інвестиції: практика та досвід, (18), 5—10.

19. Ясківець, О. (2025). Економічні механізми стимулювання ділової активності торговельних підприємств в умовах ризик-орієнтованого середовища. Науковий вісник Полісся, (2 (31)), 249—263.

20. Зось-Кіор, М. В., & Мірошниченко, О. О. (2020). Розвиток інноваційного потенціалу аграрних суб'єктів підприємницької діяльності. Агросвіт, (5), 3—10.

21. Миколайчук, І. П., & Присяжнюк, А. Ю. (2013). Вдосконалення організаційно-економічного механізму адаптивного управління підприємством. Сталий розвиток економіки, (5), 71—81.

22. Маркіна, І. А., Зось-Кіор, М. В., & Сьомич, М. І. (2020). Менеджмент ресурсозбереження в агропродовольчій сфері: інноваційність виробництва, екологізація землекористування, сталий розвиток сільських територій. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, (4), 54—59.

23. Разводовська, В. О., Заяц, О. В., Пархоненко, О. С., & Гнатенко, І. А. (2021). Інноваційність в підприємницькій діяльності в системі ефективного управління операційною діяльністю, конкурентоспроможністю та маркетингом. Український журнал прикладної економіки, (6, № 1), 290—297.

24. Косач, І., & Забаштанська, Т. (2025). Управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств регіону в контексті сучасних підходів до ухвалення управлінських рішень. Науковий вісник Полісся, (1 (30)), 392—400.

25. Трохимець, О. І., Гальцова, О. Л., & Гнатенко, І. А. (2021). Сутність інновацій та інноваційного підприємництва за умов зміни споживчих переваг та маркетингової поведінки підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, (5), 40—45.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

26. Шарий, В. І., Зось-Кіор, М. В., & Кирилюк, І. М. (2020). Інституційна модель земельних відносин в Україні. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія Економічні науки, (2), 107—116.

27. Ходаківська, О. В., Гнатенко, І. А., Дяченко, Т. О., & Сабій, І. М. (2021). Моделі підприємництва в умовах інноваційної економіки та економіки знань: управління ресурсами та витратами. Інвестиції: практика та досвід, (15), 5—11.

References:

1. Bahorka, M. O., Kadyrus, I. H. and Yurchenko, N. I. (2021), "Marketing approaches in the management of sales activities of wholesale trade enterprises", Pidpryiemnytstvo i torhivlia, vol. 28, pp. 7—14.

2. Hnatenko, I. A., Popova, Yu. M., Bachkir, I. H. and Nechyporenko, K. V. (2021), "Strategies of state priorities in the context of scenario foresight of innovation economy management: Modeling scientific, technical and intellectual potential", Ahrosvit, vol. 17, pp. 3—9.

3. Kotelnykova, Yu., Zeleniak, V., Kaitanskyi, I. and Shcherba, M. (2024), "Mechanisms for improving the marketing activity of an enterprise", Energy Saving. Power Engineering. Energy Audit, vol. 8 (198), pp. 56—70.

4. Zos-Kior, M. V. (2020), "Personnel evaluation in the system of corporate time management", Ekonomichnyi forum, vol. 3, pp. 57—63.

5. Amosha, O. I. (2005), "Organizational and economic mechanisms for intensifying innovation activity in Ukraine", Ekonomika promyslovosti, vol. 5, pp. 15—21.

6. Vdovenko, N. M., Korobova, N. M., Zos-Kior, M. V. and Koval, V. V. (2023), "Evolution of theoretical principles of export-import regulation of agricultural products under decentralization for entering the international market", Akademichni vizii, [Online], (23), available at: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/641 (Accessed 27 January 2026).

7. Bahorka, M., Kryvko, O. and Stroieva, D. (2025), "Formation of directions for improving the effectiveness of strategic change management", Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu. Seriia Ekonomika, upravlinnia ta finansy, vol. 3, pp. 93—100.

8. Zos-Kior, M. V., Diachkov, D. V. and Pavlyk, R. V. (2019), "Enterprise economic security system: Concept, principles, essence", Derzhava ta rehiony. Seriia Ekonomika ta pidpryiemnytstvo, vol. 5, pp. 103—109.

9. Valinkevych, N. V. (2012), "Management of enterprise potential and development based on modernization", Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky, vol. 1, pp. 128—134.

10. Vdovenko, N. M., Fedirets, O. V., Zos-Kior, M. V. and Hnatenko, I. A. (2020), "The role of the energy market in resource-saving management", Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky, vol. 5 (4), pp. 222—229.

11. Bahorka, M. O. and Bezuhla, L. S. (2016), "Directions for implementing the marketing activity management system", Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriia Ekonomichni nauky, vol. 16 (1), pp. 45—48.

12. Hnatenko, I. A. (2018), "Influence of national innovative entrepreneurship on sustainable labor market development", Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriia Ekonomichni nauky, vol. 32, pp. 69—72.

13. Mazur, K. V., Tomashuk, I. V., Tomchuk, O. F. and Koval, O. V. (2024), "Marketing activity in agricultural enterprises", Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky, vol. 2 (68), pp. 60—79.

14. Zos-Kior, M. V. and Radochyn, Yu. H. (2015), "Management of information logistics flows", Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriia Ekonomika i menedzhment, vol. 13, pp. 247—250.

15. Lozhachevska, O. M., Safonova, V. Ye. Hnatenko, I. A., and Navrotska, T. A. (2021), "Innovation economy management", Ahrosvit, vol. 15, pp. 14—19.

16. Piskun, D. N. (2018), "Features of forming a marketing management system", Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriia Ekonomichni nauky, vol. 32, pp. 109—112.

17. Zos-Kior, M. and Shabelnyk, S. (2024), "Adaptation of the management system of a higher education institution", Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu. Seriia Ekonomika, upravlinnia ta finansy, vol. 1, pp. 52—57.

18. Lozhachevska, O. M., Hnatenko, I. A., Sukhomlyn, L. V. and Melnyk, O. Yu. (2021), "Modeling the entrepreneurship infrastructure", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 18, pp. 5—10.

19. Yaskivets, O. (2025), "Economic mechanisms for stimulating business activity", Naukovyi visnyk Polissia, vol. 2 (31), pp. 249—263.

20. Zos-Kior, M. V. and Miroshnychenko, O. O. (2020), "Development of innovative potential", Ahrosvit, vol. 5, pp. 3—10.

21. Mykolaichuk, I. P. and Prysiazhniuk, A. Yu. (2013), "Improvement of adaptive enterprise management", Stalyi rozvytok ekonomiky, vol. 5, pp. 71—81.

22. Markina, I. A., Zos-Kior, M. V. and Somych, M. I. (2020). "Resource-saving management in the agri-food sector", Derzhava ta rehiony. Seriia Ekonomika ta pidpryiemnytstvo, vol. 4, pp. 54—59.

23. Razvodovska, V. O., Zaiats, O. V., Parokhnenko, O. S. and Hnatenko, I. A. (2021), "Innovativeness in entrepreneurial activity", Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky, vol. 6 (1), pp. 290—297.

24. Kosach, I. and Zabashtanska, T. (2025), "Management of marketing activities of trade enterprises", Naukovyi visnyk Polissia, vol. 1 (30), pp. 392—400.

25. Trokhymets, O. I., Haltsova, O. L. and Hnatenko, I. A. (2021), "The essence of innovations", Derzhava ta rehiony. Seriia Ekonomika ta pidpryiemnytstvo, vol. 5, pp. 40—45.

26. Sharyi, V. I., Zos-Kior, M. V. and Kyryliuk, I. M. (2020), "Institutional model of land relations", Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Seriia Ekonomichni nauky, vol. 2, pp. 107—116.

27. Khodakivska, O. V., Hnatenko, I. A., Diachenko, T. O. and Sabii, I. M. (2021), "Models of entrepreneurship in the conditions of innovative economy", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 15, pp. 5—11.

Отримано редакцією журналу / Received: 23.03.26
Прорецензовано / Revised: 03.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

УДК 330.341.1:004.78: 005.332.4

Н. П. Юрчук,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та безпеки інформаційних систем,
Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця
ORCID ID: http://orcid.org/0000-0002-7987-9390
С. С. Кіпоренко,
асистент кафедри комп'ютерних наук та цифрової економіки,
Вінницький національний аграрний університет, м. Вінниця
ORCID ID: http://orcid.org/0000-0001-5045-5052

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.293

ЕВОЛЮЦІЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ СЕРВІС-ОРІЄНТОВАНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ (XAAS) У ЦИФРОВИХ ЕКОСИСТЕМАХ

N. Yurchuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Security of Information Systems, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia
S. Kiporenko,
Assistant of the Department of Computer Science and Digital Economy,
Vinnytsia National Agrarian University, Vinnytsia

EVOLUTION AND TRANSFORMATION OF SERVICE-ORIENTED BUSINESS MODELS (XAAS) IN DIGITAL ECOSYSTEMS

Стаття досліджує трансформацію сервіс-орієнтованих бізнес-моделей (XaaS) у цифрових екосистемах як інструменту переходу від володіння активами до споживання результатів. Визначено багатовимірний вплив XaaS на бізнес-архітектуру, що забезпечує зниження капітальних витрат і підвищення операційної гнучкості. Ідентифіковано ключові виклики: технологічну залежність (vendor lock-in), ризики суверенітету даних та інерційність корпоративної культури. Обгрунтовано необхідність реалізації мультихмарних стратегій і використання відкритих стандартів для подолання зазначених бар'єрів.

Акцентовано роль XaaS як платформи для безшовної взаємодії учасників екосистеми. Визначено стратегічні пріоритети інтеграції: конвергенція сервісів, автоматизація управління ресурсами та впровадження моделей монетизації за результат. Розвиток XaaS-моделей визначено чинником стійкої конкурентоспроможності та резильєнтності підприємств.

The article explores the evolution and transformation of service-oriented business models such as XaaS within digital ecosystems, analyzes strategic decisions aimed at the transition from asset ownership to consumption of results. In modern conditions, the digital economy puts forward new requirements for business architecture, which necessitates the integration of XaaS models as the main tools for reducing capital costs, increasing operational flexibility and accelerating the innovative development of enterprises. It is determined that the factors influencing service models on the formation of digital ecosystems are multidimensional and include technological, organizational,

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

economic, institutional and ecosystem aspects. The challenges and problems that accompany the implementation of XaaS are noted: deep technological dependence on a specific supplier (vendor lock-in), risks of losing digital data sovereignty, high complexity of business process reengineering and inertia of corporate culture. It is substantiated that overcoming these barriers requires the implementation of multi-cloud strategies, active use of open standards and systematic improvement of mechanisms for legal regulation of the digital market. It is emphasized that the Everything-as-a-Service models are the basic platform for building digital ecosystems that ensure seamless interaction of participants in a single service environment. It is indicated that to integrate XaaS into the development strategy, it is necessary to: determine the target service architecture, choose optimal monetization models (pay-per-use, outcome-based), ensure service convergence of SaaS, PaaS and IaaS, integrate solutions into network structures of value creation, automate cloud resource management, ensure data sovereignty, implement tools for co-creating value with customers, assess the integrated ecosystem effect, ensure scalability, strategic adaptability and continuity of transformation. It is substantiated that in the conditions of the digital economy, the development of XaaS models provides enterprises with sustainable competitive advantages and high resilience in the long term.

Ключові слова: XaaS, цифрові екосистеми, сервісна конвергенція, бізнес-моделі, цифрова трансформація, спільне створення цінності, хмарні обчислення.

Key words: XaaS, digital ecosystems, service convergence, business models, digital transformation, co-creation of value, cloud computing.

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

Сучасний етап розвитку цифрової економіки характеризується глибинною трансформацією бізнес-моделей під впливом цифровізації, платформізації та поширення сервіс-орієнтованих підходів. Одним із важливих проявів цих процесів є формування і розвиток моделей типу XaaS (Everything-as-a-Service), що забезпечують перехід від володіння ресурсами до їх використання у форматі сервісу. Зазначена трансформація змінює не лише технологічну основу функціонування підприємств, але й логіку створення цінності, механізми монетизації та характер взаємодії між економічними суб'єктами.

Юрченко О. К. [1] підкреслює, що XaaS виступає важливим інструментом цифровізації бізнесу, зокрема для малого та середнього підприємництва, оскільки дозволяє знижувати бар'єри входу на ринок, оптимізувати витрати та підвищувати гнучкість управління ресурсами. Водночас сучасні теорії управління акцентують увагу на необхідності формування нових цифрових бізнес-концепцій, у межах яких сервісна модель розглядається як основа інтеграції технологічних і організаційних інновацій [2].

Разом із тим, розвиток XaaS відбувається у тісному зв'язку з формуванням цифрових екосистем, що передбачають складну мережеву взаємодію між постачальниками, споживачами, платформами та іншими учасниками ринку. Дослідження у сфері цифрових виробничих екосистем демонструють, що ефективна реалізація моделей Manufacturing-as-a-Service потребує створення інтегрованих платформ взаємодії та стандартизованих механізмів обміну даними [3]. В цих умовах особливого значення набуває проблема оркестрації екосистем, тобто координації взаємодії учасників з метою спільного створення цінності, що розглядається як ключовий фактор успішної цифрової трансформації [4].

Водночас у наукових дослідженнях наголошується на зростанні ролі концепції спільного створення цінності (value co-creation), що є фундаментальною для сервіс-орієнтованих моделей. Зокрема, доведено, що ефективне управління клієнтським досвідом та організаційною амбідекстерністю сприяє підвищенню результативності взаємодії у сервісних системах [5]. У свою чергу, розвиток продуктово-сервісних систем (Product-Service Systems) формує передумови для переходу до комплексних XaaS-моделей, що інтегрують фізичні продукти та цифрові сервіси в єдину ціннісну пропозицію [6].

Попри значний науковий доробок, слід констатувати наявність низки невирішених проблем. По-перше,

відсутній цілісний підхід до аналізу еволюції XaaS як багаторівневої системи, що поєднує технологічні, економічні та організаційні компоненти. По-друге, недостатньо дослідженими залишаються механізми інтеграції XaaS у цифрові екосистеми, зокрема в аспекті узгодження інтересів різних учасників та формування ефективних моделей оркестрації. По-третє, існує потреба у поглибленому аналізі економічних ефектів впровадження XaaS, включаючи трансформацію витрат, зміну моделей монетизації та вплив на конкурентоспроможність підприємств.

Практична значущість зазначеної проблематики зумовлена необхідністю розробки ефективних стратегій цифрової трансформації підприємств, особливо в умовах зростаючої конкуренції та динамічності ринкового середовища. Використання XaaS-моделей відкриває нові можливості для оптимізації бізнес-процесів, підвищення інноваційної активності та інтеграції у глобальні цифрові екосистеми, однак потребує належного науково-методичного обгрунтування.

Таким чином, постає необхідність комплексного аналізу еволюції та трансформації сервіс-орієнтованих бізнес-моделей типу XaaS у цифрових екосистемах, визначення ключових детермінант їх розвитку та обгрунтування економічних і управлінських ефектів їх впровадження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз сучасних наукових розвідок демонструє посилену увагу до процесів еволюції та трансформації сервіс-орієнтованих бізнес-моделей типу XaaS у межах цифрових екосистем. Питання імплементації XaaS під час цифровізації малого та середнього підприємництва грунтовно досліджені у працях О. Юрченко [1], де доведено вагомість сервісних моделей для зміцнення адаптивності та розширення доступу до технологічних ресурсів. Теоретико-методологічний фундамент побудови цифрових бізнес-концепцій представлено у доробку Н. Юрчук [2], яка зосереджується на поєднанні новітніх управлінських інструментів із цифровим середовищем. Вплив хмарних обчислень на процеси цифрової трансформації підприємств через призму комбінованого дослідницького підходу проаналізовано у праці Merlo T. R., Fard F., Hawamdeh S. [8].

Особливості архітектоніки цифрових екосистем та XaaS-структур розглядаються у публікаціях Schoppenthau F., Patzer F., Schnebel B., Watson K., Baryschnikov N., Obst B., Chauhan Y., Kaever D., Uslander T., Kulkarni P. [3], присвячених створенню Manufacturing-as-a-Service середовищ, а також Gomes L., Flechas A., Silva L., Ferreira Manicoba R., Farago F. [4], які вивчають механізми стратегічної оркестрації таких систем. Вагоме значення має вивчення процесів спільного генерування вартості, висвітлене у роботі Hochstein B., Chaker N., Rangarajan D., Nagel D., Hartmann N. [5], де визначено активну роль клієнта як суб'єкта сервісної взаємодії.

Трансформаційні зміни бізнес-моделей у векторі сервітизації та об'єднання продуктово-сервісних систем проаналізовано у дослідженні Moro S., Cauchick-Miguel P., Mendes G. [6], які пропонують концептуальний інструментарій для проєктування таких структур. Суттєвий внесок у трактування XaaS як багаторівневої системи зробив A. Ganapathy [12], фокусуючись на впливі хмарних рішень на темпи цифрових перетворень. Поглиблене розкриття зазначеної тематики міститься у працях Scalvini L., Adrodegari F., Saccani N. [9], де презентовано ієрархічну структуру функціонування XaaS у промисловому секторі.

Самостійний вектор наукового пошуку охоплює платформену економіку та екосистемну парадигму, що представлені у доробках Cusumano M. A., Gawer A., Yoffie D. B. [13], Minz N., Prakash A., Arora M., Chaudhary R., Dixit S. [11], де розкрито функціональне призначення платформ у стимулюванні сервісних інновацій. Специфіка розвитку цифрового підприємництва вивчається у працях Miah M. T., Aiupova N., Erdei-Gally S., Fekete-Farkas M. [14], Shonubi O. A. [15], які розглядають XaaS як фундаментальний драйвер зростання у B2B-сегменті. Додатково питання ієрархії ролей та організації обміну даними у цифрових просторах висвітлено у дослідженні Gessler J., Cencic M. R., Metzner C., Wieker H., Lindow K., Schulz W. H. [16].

Економічні аспекти та механізми ціноутворення у межах XaaS-моделей досліджуються у працях Schollhammer O., Schroth J., Schmitt J., Blose F., Heidelbach J., von Baer R. [17]. Стратегічний вимір трансформації бізнес-моделей представлено у роботах Chimakurthi V. N. S. S. [18] та Hoefler T., Copik M., Beckman P., Jones A., Foster I., Parashar M., Reed D., Troyer M., Schulthess T., Ernst D., Dongarra J. [19], де аналізується потенціал XaaS для забезпечення високопродуктивних обчислювальних процесів.

Незважаючи на значний обсяг наукового матеріалу, недостатньо вивченими залишаються питання комплексної інтеграції XaaS у цифрові екосистеми з урахуванням синергії технологічних, економічних та інституційних чинників, а також методики оцінювання кумулятивних ефектів такої взаємодії. Виявлені прогалини зумовлюють актуальність подальшого наукового пошуку, спрямованого на обгрунтування цілісної концепції розвитку XaaS як фундаментального елемента цифрової економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є комплексне дослідження закономірностей еволюції та механізмів трансформації сервіс-орієнтованих бізнес-моделей типу XaaS у межах цифрових екосистем, обгрунтування детермінант і бар'єрів їх інтеграції для забезпечення стратегічної гнучкості й підвищення конкурентоспроможності підприємств у цифровій економіці.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний етап глобальної цифрової трансформації характеризується радикальною зміною парадигми споживання технологічних ресурсів. Традиційні моделі, що базуються на володінні активами, поступаються місцем гнучким сервіс-орієнтованим підходам. Важливим інструментом цієї трансформації виступає концепція XaaS, що інтегрує хмарні обчислення, платформізацію та інтелектуальний аналіз даних у єдину систему створення цінності.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

У науковому дискурсі XaaS визначається як комплексна бізнес-модель, у межах якої постачальник надає інтегровані цифрові рішення "за вимогою" (on-demand), забезпечуючи споживачеві доступ до необхідної функціональності без необхідності інвестування у власну інфраструктуру [7]. На відміну від класичної дистрибуції IT-послуг, XaaS охоплює всі рівні корпоративної архітектури — від базових обчислювальних потужностей (IaaS) до специфічних галузевих бізнес-процесів (BPaaS).

Формування моделі XaaS стало можливим завдяки синергії хмарних технологій [8] та стратегічного тренду на сервітизацію економіки. Фундаментальною перевагою такої моделі є докорінна зміна структури витрат підприємства:

— трансформація інвестицій — відбувається системний перехід від значних капітальних інвестицій (CAPEX) у придбання та розгортання власних активів до прогнозованих операційних витрат (OPEX);

— фінансова гнучкість — модель оплати за фактичне споживання (pay-per-use) дозволяє підприємствам оптимізувати ліквідність та адаптувати обсяг споживаних ресурсів до актуальних ринкових потреб [9].

На сучасному етапі XaaS виступає не просто моделлю доставки IT-послуг, а інфраструктурною основою для розгортання цифрових екосистем [10]. У межах таких екосистем XaaS забезпечує безшовну взаємодію між постачальниками, розробниками та кінцевими споживачами, трансформуючи лінійні ланцюги створення вартості у мережеві структури, що дозволяє компаніям фокусуватися на розвитку основних компетенцій, делегуючи підтримку технологічного стеку екосистемним партнерам.

Таким чином, концептуалізація XaaS передбачає розгляд цієї моделі як стратегічного чинника забезпечення конкурентоспроможності, що базується на принципах масштабованості, фінансової адаптивності та орієнтації на кінцевий бізнес-результат.

З метою поглиблення концептуального аналізу трансформаційних процесів доцільно здійснити компаративне дослідження моделей типу XaaS і традиційних продуктово-орієнтованих підходів [11]. Фундаментальна розбіжність між цими парадигмами полягає у зміні об'єкта економічних відносин, якщо класичні моделі базуються на відчуженні права власності на продукт через разові транзакції, то XaaS передбачає безперервне надання доступу до функціональності у формі інтегрованого сервісу.

Традиційні бізнес-моделі характеризуються лінійною логікою створення вартості, де клієнт виступає пасивним кінцевим споживачем фізичного або цифрового активу. У таких умовах підприємства стикаються з високим рівнем капітальних інвестицій (CAPEX) та обмеженою гнучкістю при масштабуванні операцій.

Натомість архітектура XaaS базується на операційних витратах (OPEX), що забезпечує високий рівень адаптивності до ринкових флуктуацій [12]. Суттєвою відмінністю є трансформація ролі бенефіціара: у сервіс-орієнтованому середовищі клієнт стає активним учасником екосистеми та співтворцем цінності (co-creator of value), що зумовлює перехід від транзакційної взаємодії до довгострокового партнерства, орієнтованого на спільний результат.

Систематизацію зазначених відмінностей представлено в табл. 1.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика XaaS і традиційних бізнес-моделей

Критерії порівняння	Традиційні моделі	XaaS-моделі
Тип ціннісної пропозиції	Автономний продукт	Сервіс (доступ до функціональності)
Фінансова структура	Переважання CAPEX	Домінування OPEX
Логіка створення вартості	Лінійна (ланцюг створення вартості)	Мережева (екосистемна взаємодія)
Модель монетизації	Разові продажі	Підписка, Pay-per-use, Outcome-based
Масштабованість	Обмежена фізичними/локальними ресурсами	Висока (хмарна та платформна основа)
Роль споживача	Кінцевий отримувач продукту	Співтворець цінності в екосистемі
Технологічна база	Локальна (On-premise) інфраструктура	Хмарні та платформні рішення
Рівень гнучкості	Низька (інерційність активів)	Висока (адаптивність до попиту)

Джерело: систематизовано та узагальнено авторами на основі [4; 13].

Таблиця 2. Еволюція сервіс-орієнтованих бізнес-моделей (XaaS)

Етап еволюції	Технологічний базис	Тип створюваної цінності	Модель монетизації
Традиційний IT-аутсорсинг	On-premise інфраструктура	Функціональна	Контрактна
Хмарні сервіси (IaaS, PaaS, SaaS)	Cloud Computing	Утилітарна (доступ)	Підписка
Платформні XaaS	API, Big Data	Інтегрована	Pay-per-use
Екосистемні XaaS	AI, IoT, Blockchain	Спільна (Shared value)	Гібридна
Інтелектуальні XaaS	AI/ML, Edge Computing	Динамічна	Outcome-based

Джерело: систематизовано та узагальнено авторами на основі [14; 15].

Таблиця 1 не просто змінюють технічний спосіб надання послуг, а формують нову архітектуру ролей та економічних стимулів. Трансформаційний потенціал XaaS полягає у здатності нівелювати бар'єри входу на ринок та забезпечувати стратегічну адаптивність підприємства через мережеві ефекти та інтеграцію в цифрові платформи.

Трансформація XaaS у цифрових екосистемах є результатом стадіального розвитку технологічних та управлінських інновацій. Систематизація етапів еволюції дозволяє простежити перехід від утилітарного надання IT-ресурсів до формування автономних інтелектуальних систем. Ключові характеристики цієї динаміки узагальнено в табл. 2.

Важливим чинником, що забезпечує поглиблення трансформаційних процесів, є ефект сервісної конвергенції. Його сутність полягає у дифузії та злитті раніше автономних типів сервісів (SaaS, PaaS, IaaS, DaaS) у межах єдиного цифрового середовища. Якщо на ранніх етапах розвитку хмарні рішення функціонували як ізольовані інструменти оптимізації витрат, то сучасні цифрові екосистеми базуються на їх глибокій функціональній взаємозалежності.

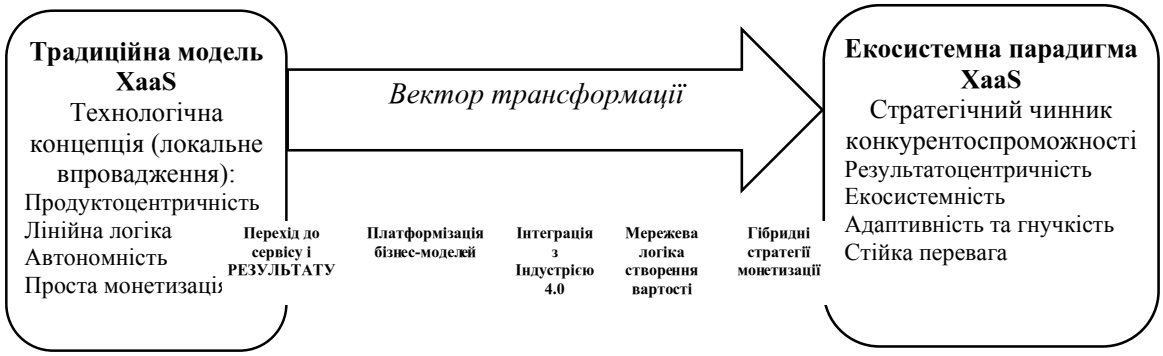


Рис. 1. Модель еволюційної трансформації XaaS у цифрову екосистему

Джерело: розроблено авторами.

Сервісна конвергенція зумовлює формування цілісної сервісної архітектури, що забезпечує:

1. Безперервність бізнес-процесів: через безшовну інтеграцію програмних рішень із аналітичними сервісами (DaaS).

2. Синергетичний ефект: коли інтегрована цінність мультисервісного пакету перевищує суму вартостей його окремих компонентів.

3. Гібридизацію монетизації: поєднання підписки з моделями оплати за результат (outcome-based), що підвищує адаптивність бізнесу до потреб ринку [2].

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що стратегічним вектором еволюції є перехід від продуктоцентричної логіки до екосистемної парадигми. Цей процес передбачає заміну лінійних бізнес-процесів мережевою логікою створення вартості. Візуалізацію даної трансформаційної траєкторії представлено на рис. 1.

Таким чином, еволюція XaaS супроводжується поступовим ускладненням технологічного стеку та зміною пріоритетів: від технічної доступності ресурсів до стратегічної оркестрації цінності. Сервісна конвергенція виступає каталізатором цього процесу, перетворюючи розрізнені хмарні послуги на фундамент для побудови високоадаптивних цифрових екосистем.

Трансформація сервіс-орієнтованих бізнес-моделей типу XaaS характеризується виразною галузевою специфікою, що зумовлено нерівномірністю цифрової зрілості різних секторів, особливостями регуляторного середовища та відмінностями у структурі створення вартості. Водночас універсальна логіка переходу "від володіння до користування" та "від продукту до результату" інтегрується в унікальні контексти кожної галузі.

У сфері інформаційних технологій XaaS є найбільш зрілою моделлю, що пройшла шлях інституціоналізації через класичні підтипи (SaaS, PaaS, IaaS). Характерною рисою цього сектору є високий рівень стандартизації та масштабованості, що дозволяє використовувати IT-сектор як відправну точку для порівняльного аналізу трансформаційних процесів в інших галузях.

На сучасному етапі спостерігається стрімка дифузія XaaS-моделей у реальний сектор економіки, де цифрові сервіси інтегруються з фізичними активами. Детальний аналіз галузевих особливостей, технологічного базису та моделей монетизації представлено в табл. 3.

Галузева специфіка безпосередньо впливає на вибір моделі монетизації та очікувані економічні результати. Зокрема:

— у промисловості основний ефект полягає у зниженні CAPEX та переході до предиктивного обслуговування;

— у логістиці та агросекторі XaaS дозволяє нівелювати ризики сезонності та фрагментованості через платформну координацію ресурсів;

— у фінансовому та освітньому секторах основним драйвером є демократизація доступу до послуг та формування відкритих екосистем.

Представлена систематизація підтверджує, що попри відмінності у формах реалізації, спільною тенденцією для всіх секторів є перехід до платформно-екосистемної моделі функціонування. Універсальність XaaS дозволяє йому виступати фундаментом цифрової трансформації незалежно від галузевого контексту, адаптуючи технологічний інструментарій до специфічних бізнес-цілей.

Таблиця 3. Галузеві особливості трансформації XaaS у цифрових екосистемах

Галузь	Провідні форми реалізації XaaS	Технологічний базис	Галузева специфіка	Модель монетизації
Промисловість (Індустрія 4.0)	Equipment-as-a-Service (EaaS), MaaS	IoT, цифрові двійники	Інтеграція фізичних активів; орієнтація на справність обладнання	Outcome-based
Транспорт і логістика	Mobility-as-a-Service (MaaS), LaaS	Big Data, ШІ-платформи	Мультимодальна інтеграція сервісів у єдині екосистеми	Pay-per-use, підписка
Фінансовий сектор	Banking-as-a-Service (BaaS)	Open API, Blockchain	Високий рівень регуляції; відкриття банківських інфраструктур	Транзакційна, підписка
Аграрний сектор	Agriculture-as-a-Service (AaaS)	IoT, сенсорні мережі	Залежність від природних умов, сезонність виробництва	Pay-per-use
Охорона здоров'я	Healthcare-as-a-Service (HaaS)	Телемедицина, IoT	Критичні вимоги до безпеки даних та надійності	Гібридна
Освіта	Education-as-a-Service (EaaS)	LMS, GenAI платформи	Персоналізація траєкторій навчання	Freemium, підписка

Джерело: систематизовано та узагальнено авторами на основі [16; 17; 18].

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Поглиблення трансформації XaaS у цифрових екосистемах зумовлює необхідність ідентифікації системних чинників, що визначають динаміку цього процесу. Екосистемна інтеграція розглядається як багатовимірне явище, ефективність якого залежить від рівня синергії між учасниками, технологічним стеком та бізнес-процесами. Складність цього процесу полягає у діалектичній взаємодії стимулюючих детермінант та стримуючих бар'єрів.

До основних рушійних сил, що сприяють формуванню цілісного сервісного середовища, належать [19]:

1. Технологічні детермінанти — охоплюють рівень розвитку цифрової інфраструктури (хмарні обчислення, API-економіка, мікросервісна архітектура) та інструментарій ШІ. Вони забезпечують технічну інтероперабельність сервісів, дозволяючи їм функціонувати як єдиний організм.

2. Організаційні детермінанти — пов'язані з адаптацією управлінських парадигм (Agile, DevOps), розвитком цифрових компетенцій та формуванням культури відкритого партнерства.

3. Економічні детермінанти — відображають фінансову доцільність переходу до XaaS через оптимізацію витрат (трансформація CAPEX в OPEX) та впровадження предиктивних моделей монетизації (outcome-based).

4. Інституційні детермінанти — включають нормативно-правове поле, стандартизацію протоколів обміну даними та державну політику сприяння цифровізації.

Паралельно з драйверами росту існують критичні обмеження, що уповільнюють інтеграційні процеси. Технологічні бар'єри проявляються у формі несумісності застарілих (legacy) систем та дефіциту єдиних стандартів. Економічні та організаційні перешкоди часто пов'язані з інерційністю корпоративної культури, невизначеністю щодо термінів окупності інвестицій (ROI) та високими початковими витратами на реінжиніринг процесів.

Для системного відображення балансу сил, що діють на процес інтеграції, розроблено концептуальну модель (рис. 2), що демонструє протистояння детермінант і бар'єрів у чотирьох вимірах.

Рівень екосистемної інтеграції не є константою, а залежить від здатності менеджменту посилювати дію детермінант при одночасній мінімізації впливу бар'єрів.

Рис. 2. Концептуальна модель детермінант і бар'єрів екосистемної інтеграції XaaS

Джерело: розроблено авторами.

Досягнення стійкої інтеграції потребує комплексного підходу, де розвиток технологічної бази супроводжується організаційною трансформацією та вдосконаленням правового регулювання.

Поряд із суттєвими перевагами сервіс-орієнтованих моделей, їх впровадження у межах цифрових екосистем супроводжується формуванням специфічних системних ризиків. Найбільш критичними серед них є ефект технологічної залежності від постачальника (vendor lock-in) та проблематика цифрового суверенітету даних (data sovereignty), що безпосередньо впливають на стратегічну стійкість та безпеку підприємств.

Даний ризик проявляється у формуванні глибокої технологічної та економічної залежності споживача від конкретного провайдера XaaS-послуг. У межах цифрових екосистем цей ефект посилюється через:

— пропрієтарні стандарти — використання специфічних форматів даних та закритих API, що ускладнює міграцію на альтернативні платформи;

— архітектурну складність — глибока інтеграція мікросервісів провайдера в бізнес-процеси клієнта створює високі бар'єри виходу (switching costs);

— економічну детермінованість — зростання витрат на реінжиніринг систем при зміні постачальника часто перевищує потенційну вигоду від переходу, що обмежує переговорну силу споживача та його стратегічну гнучкість.

В умовах функціонування XaaS-моделей контроль над даними стає ключовим інтересом суб'єктів екосистеми. Концепція data sovereignty (суверенітету даних) охоплює правовий режим використання, локалізацію та захист інформації. Основними викликами у цій сфері є:

1. Юрисдикційна колізія — обробка даних у хмарних середовищах, розподілених між різними країнами, створює ризики невідповідності національному законодавству (наприклад, GDPR або галузевим стандартам безпеки).

2. Ризики конфіденційності — делегування управління критично важливими масивами даних третім сторонам підвищує ймовірність несанкціонованого доступу або витоку інформації.

3. Втрата контролю — обмеження доступу до власних даних у разі технічних збоїв або припинення співпраці з провайдером може паралізувати діяльність підприємства.

Нівелювання зазначених загроз потребує розробки комплексних стратегій, що базуються на:

— впровадженні мультихмарних підходів (multi-cloud strategy) для диверсифікації постачальників;

— використанні відкритих стандартів та інтероперабельних рішень;

— чіткому регламентуванні прав на дані в екосистемних угодах та вдосконаленні інституційного середовища цифрового ринку.

Таким чином, ризики vendor lock-in та data sovereignty є невід'ємними атрибутами сучасної сервісної економіки. Їх врахування є критично важливим при переході до екосистемної моделі XaaS, оскільки саме здатність забезпечити баланс між відкритістю системи та її безпекою виз-

начає довгострокову конкурентоспроможність цифрового бізнесу.

Впровадження сервіс-орієнтованих бізнес-моделей типу XaaS у цифрових екосистемах генерує сукупність економічних ефектів, що проявляються на мікро-, мезо— та макрорівнях. Зазначені ефекти не обмежуються лише прямою фінансовою оптимізацією, а охоплюють стратегічні аспекти адаптивності та інноваційного розвитку сучасних підприємств.

На основі проведеного аналізу виокремлено такі домінантні групи економічних ефектів:

1. Оптимізація фінансової архітектури — фундаментальний перехід від капітальних інвестицій (CAPEX) до операційних витрат (OPEX) дозволяє мінімізувати ризики неефективного заморожування капіталу в IT-активах. Це вивільняє ліквідність для фінансування основної діяльності та підвищує загальну фінансову стійкість підприємства до ринкових флуктуацій.

2. Підвищення операційної та інноваційної динаміки — використання XaaS-рішень суттєво скорочує час виходу нових продуктів на ринок (Time-to-Market) завдяки доступу до готових технологічних стеків та інструментів ШІ. Можливість оперативного масштабування ресурсів "за вимогою" забезпечує високу швидкість адаптації бізнес-процесів до змін попиту.

3. Екосистемна синергія та мережеві ефекти — інтеграція в цифрові платформи створює умови для формування додаткової цінності через взаємодію з партнерами. Мережеві ефекти дозволяють знижувати граничні витрати на обслуговування кожного наступного клієнта, що в довгостроковій перспективі забезпечує експоненційне зростання бізнесу.

4. Стратегічна гнучкість та стійкість — перехід до моделей outcome-based (оплата за результат) перекладає частину операційних ризиків на провайдера сервісу, що дозволяє споживачу фокусуватися на стратегічних цілях і забезпечує вищий рівень організаційної резильєнтності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Резюмуючи результати проведеного аналізу еволюції та трансформації сервіс-орієнтованих бізнес-моделей, можна констатувати наступне:

1. Концепція XaaS еволюціонувала від локального інструменту оптимізації IT-інфраструктури до фундаментальної стратегічної парадигми цифрової економіки. Вона трансформує саму сутність економічних відносин, зміщуючи акцент із володіння активами на доступ до ціннісних результатів.

2. Ефект сервісної конвергенції (злиття SaaS, PaaS, IaaS) виступає каталізатором створення мультисервісних екосистем, де ціннісна пропозиція формується через складну мережеву взаємодію, а не лінійні ланцюги.

3. Попри високу ефективність, перехід до XaaS потребує зваженого управління специфічними ризиками, такими як vendor lock-in та цифрова безпека. Досягнення максимального економічного ефекту можливе лише за умови гармонізації технологічних, організаційних та інституційних детермінант.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці математичних моделей оцінювання інтегрованого ефекту екосистемної взаємодії та формуванні галузевих стандартів інтероперабельності для мінімізації технологічної залежності в межах XaaS-архітектур.

Література:

1. Юрченко О. К. Модель XaaS в процесі цифровізації малого та середнього бізнесу. Ефективна економіка. 2025. № 9. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.91.

2. Юрчук Н. П. Сучасні теорії управління у формуванні цифрових бізнес-концепцій. Journal of Innovations and Sustainability. 2025. Том 9. № 2. DOI: https://doi.org/10.51599/is.2025.09.02.10.

3. Schoppenthau F., Patzer F., Schnebel B., Watson K., Baryschnikov N., Obst B., Chauhan Y., Kaever D., Uslander T., Kulkarni P. Building a Digital Manufacturing as a Service Ecosystem for Catena-X. Sensors (Basel). 2023. Vol. 23, No. 17. Art. 7396. DOI: https://doi.org/10.3390/s23177396.

4. Gomes L., Flechas A., Silva L., Ferreira Manicoba R., Farago F. Ecosystem Orchestration Work in the Digital Transformation of Ecosystems. R&D Management. 2025. Vol. 56. P. 363—384. DOI: https://doi.org/10.1111/radm.70022.

5. Hochstein B., Chaker N., Rangarajan D., Nagel D., Hartmann N. Proactive Value Co-Creation via Structural Ambidexterity: Customer Success Management and the Modularization of Frontline Roles. Journal of Service Research. 2021. Vol. 24. P. 601—621. DOI: https://doi.org/10.1177/1094670521997565.

6. Moro S., Cauchick-Miguel P., Mendes G. A proposed framework for product-service system business model design. Journal of Cleaner Production. 2022. Vol. 376. Art. 134365. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134365.

7. Everything as a Service (XaaS) — PECB. PECB. URL: https://pecb.com/en/article/everything-as-a-service-xaas (дата звернення: 10.03.2026).

8. Merlo T. R., Fard F., Hawamdeh S. Cloud Computing's Impact on the Digital Transformation of the Enterprise: A Mixed-Methods Approach. Sustainability. 2025. Vol. 17, no. 13. P. 5755. DOI: https://doi.org/10.-3390/su17135755.

9. Scalvini L., Adrodegari F., Saccani N. Understanding the everything-as-a-service model in manufacturing: a hierarchical framework. Production & Manufacturing Research. 2026. Vol. 14, No. 1. DOI: https://doi.org/10.1080/21693277.2026.2628439.

10. Miehe L., Gassmann O. New Venues for Collaborative Business Model Innovation Through Ecosystems. Business Model Innovation / eds. A. Aagaard. Palgrave Macmillan. 2024. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-57511-2_3.

11. Minz N., Prakash A., Arora M., Chaudhary R., Dixit S. Platform Business Models and Service Innovation: A Review of Digital Ecosystems. IGI Global. 2024. DOI: https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2019-8.ch002.

12. Ganapathy A. Everything-as-a-Service (XaaS) in the World of Technology and Trade. American Journal of Trade and Policy. 2020. Vol. 7. P. 91—98. DOI: https://doi.org/10.18034/ajtp.v7i3.555.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

13. Cusumano M. A., Gawer A., Yoffie D. B. The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power. Harper Business. 2019. URL: https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=56021 (дата звернення: 12.03.2026).

14. Miah M. T., Aiupova N., Erdei-Gally S., Fekete-Farkas M. Digital entrepreneurship ecosystems: Then vs. Now — a future perspective. Digital Business. 2025. Vol. 5, No. 1. Art. 100110. DOI: https://doi.org/10.1016/j.digbus.2025.100110.

15. Shonubi O. A. The role of digital B2B platforms with Industry 4.0 ecosystems as a growth lever. Sustainable Futures. 2025. Vol. 10. Art. 101041. DOI: https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.101041.

16. Gessler J., Cencic M. R., Metzner C., Wieker H. et al. Business models and organizational roles of data spaces. Data in Brief. 2025. Vol. 61. Art. 111795. DOI: https://doi.org/10.1016/j.dib.2025.111795.

17. Schollhammer O., Schroth J., Schmitt J., Blose F. et al. Pricing von XaaS-Angeboten im Maschinenbau. wt Werkstattstechnik online. 2023. Vol. 113. P. 293—298. DOI: https://doi.org/10.37544/1436-4980-2023-07-08-27.

18. Chimakurthi V. N. S. S. Strategic Growth of Everything-as-a-Service (XaaS) Business Model Transformation. Engineering International. 2021. Vol. 9. P. 129—140. DOI: https://doi.org/10.18034/ei.v9i2.589.

19. Hoefler T., Copik M., Beckman P., Jones A. et al. XaaS: Acceleration as a Service to Enable Productive High-Performance Cloud Computing. Computing in Science & Engineering. 2024. P. 1—11. DOI: https://doi.org/10.1109/MCSE.2024.3382154.

References:

1. Yurchenko, O. (2025), "XaaS model in the process of digitalization of small and medium-sized businesses", Efektyvna ekonomika, vol. 9. https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.91.

2. Yurchuk, N. (2025), "Modern management theories in the formation of digital business concepts", Journal of Innovations and Sustainability, vol. 9 (2). https://doi.org/10.51599/is.2025.09.02.10.

3. Schoppenthau, F., Patzer, F., Schnebel, B., Watson, K. et al. (2023), "Building a Digital Manufacturing as a Service Ecosystem for Catena-X", Sensors (Basel), vol. 23 (17), pp. 7396. https://doi.org/10.3390/s23177396.

4. Gomes, L., Flechas, A., Silva, L., Ferreira Manicoba, R., and Farago, F. (2025), "Ecosystem Orchestration Work in the Digital Transformation of Ecosystems", R&D Management, vol. 56, pp. 363—384. https://doi.org/10.1111/radm.70022.

5. Hochstein, B., Chaker, N., Rangarajan, D., Nagel, D., and Hartmann, N. (2021), "Proactive Value Co-Creation via Structural Ambidexterity: Customer Success Management and the Modularization of Frontline Roles", Journal of Service Research, vol. 24, pp. 601—621. https://doi.org/10.1177/1094670521997565.

6. Moro, S., Cauchick-Miguel, P., and Mendes, G. (2022), "A proposed framework for product-service system business model design", Journal of Cleaner Production, vol. 376, pp. 134365. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134365.

7. PECB (2026), "Everything as a Service (XaaS)", [Online], available at: https://pecb.com/en/article/everything-as-a-service-xaas (Accessed 10 Mar 2026).

8. Merlo, T. R., Fard, F., and Hawamdeh, S. (2025), "Cloud Computing's Impact on the Digital Transformation of the Enterprise: A Mixed-Methods Approach", Sustainability, vol. 17 (13), pp. 5755. https://doi.org/10.3390/su17135755.

9. Scalvini, L., Adrodegari, F., and Saccani, N. (2026), "Understanding the everything-as-a-service model in manufacturing: a hierarchical framework", Production & Manufacturing Research, vol. 14 (1). https://doi.org/10.1080/21693277.2026.2628439.

10. Miehe, L., and Gassmann, O. (2024), "New Venues for Collaborative Business Model Innovation Through Ecosystems", Business Model Innovation, Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-031-57511-2_3.

11. Minz, N., Prakash, A., Arora, M., Chaudhary, R., and Dixit, S. (2024), "Platform Business Models and Service Innovation: A Review of Digital Ecosystems", IGI Global. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2019-8.ch002.

12. Ganapathy, A. (2020), "Everything-as-a-Service (XaaS) in the World of Technology and Trade", American Journal of Trade and Policy, vol. 7, pp. 91—98. https://doi.org/10.18034/ajtp.v7i3.555.

13. Cusumano, M. A., Gawer, A., and Yoffie, D. B. (2019), The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power, Harper Business, [Online], available at: https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=56021 (Accessed 12 Mar 2026).

14. Miah, M. T., Aiupova, N., Erdei-Gally, S., and Fekete-Farkas, M. (2025), "Digital entrepreneurship ecosystems: Then vs. Now — a future perspective", Digital Business, vol. 5(1), pp. 100110. https://doi.org/10.1016/j.digbus.2025.100110.

15. Shonubi, O. A. (2025), "The role of digital B2B platforms with Industry 4.0 ecosystems as a growth lever", Sustainable Futures, vol. 10, pp. 101041. https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.101041.

16. Gessler, J., Cencic, M. R., Metzner, C., Wieker, H. et al. (2025), "Business models and organizational roles of data spaces", Data in Brief, vol. 61, pp. 111795. https://doi.org/10.1016/j.dib.2025.111795.

17. Schollhammer, O., Schroth, J., Schmitt, J., Blose, F. et al. (2023), "Pricing von XaaS-Angeboten im Maschinenbau", wt Werkstattstechnik online, vol. 113, pp. 293—298. https://doi.org/10.37544/1436-4980-2023-07-08-27.

18. Chimakurthi, V. N. S. S. (2021), "Strategic Growth of Everything-as-a-Service (XaaS) Business Model Transformation", Engineering International, vol. 9, pp. 129—140. https://doi.org/10.18034/ei.v9i2.589.

19. Hoefler, T., Copik, M., Beckman, P., Jones, A. et al. (2024), "XaaS: Acceleration as a Service to Enable Productive High-Performance Cloud Computing", Computing in Science & Engineering, pp. 1—11. https://doi.org/10.1109/MCSE.2024.3382154.

Отримано редакцією журналу / Received: 25.03.26
Прорецензовано / Revised: 06.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

УДК 656.2:658.5(477)

M. Kovalenko,
PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Odessa National Maritime University
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-2421-257X
V. Stadnik,
PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Odessa National Maritime University
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-2930-6532
Y. Dagayev,
Postgraduate of the Department of Management and Marketing, Odessa National Maritime University
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0002-8226-9902

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.301

IMPROVING QUALITY MANAGEMENT IN THE TRANSPORT LOGISTICS OF UKRAINE'S INLAND WATERWAYS

М. М. Коваленко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і маркетингу, Одеський національний морський університет
В. Г. Стаднік,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і маркетингу, Одеський національний морський університет
Ю. І. Дагаєв,
аспірант кафедри менеджменту і маркетингу, Одеський національний морський університет

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В ТРАНСПОРТНІЙ ЛОГІСТИЦІ ВНУТРІШНЬОГО ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ

In the context of developing transport systems, the role of effective quality management in logistics processes is growing. This is particularly relevant for inland water transport, which is recognized in global practice as one of the most efficient and environmentally balanced modes of transportation. The aim of this article is to substantiate the theoretical and methodical foundations and to develop approaches for improving quality management in the transport logistics of Ukraine's inland water transport. The conducted study demonstrates that improving quality management in the transport logistics of Ukraine's inland water transport is a key factor in enhancing the efficiency of the national transport system, optimizing logistics flows, and ensuring the competitiveness of river transport. The article substantiates a comprehensive approach to quality management improvement, which includes: standardization of logistics processes and implementation of international quality management systems; digitalization of transport management, document flow, and real-time monitoring of vessel and cargo movements; integration of inland water transport into multimodal logistics chains; modernization of infrastructure and logistics hubs; strengthening of safety and environmental standards; and harmonization of the legal and regulatory framework with European standards. The proposed mathematical algorithm for improving quality management enables a systematic assessment of the integral quality indicator, determination of the effectiveness of managerial measures, optimization of resource utilization, and informed decision-making regarding the development of river logistics. Its flow-based implementation ensures real-time monitoring and adjustment of processes, increasing the reliability of transport operations and the coordination of logistics activities. The value of this research lies in its comprehensive approach to the assessment and management of transport service quality on Ukraine's inland waterways, combining standardization, digitalization, infrastructure modernization, and integration into the international transport space.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

В умовах розвитку транспортних систем зростає роль ефективного управління якістю логістичних процесів. Особливої актуальності це набуває для внутрішнього водного транспорту, який у світовій практиці розглядається як один із найбільш ефективних та екологічно збалансованих видів перевезень. Метою статті є обгрунтування теоретико-методичних засад та розроблення напрямів удосконалення менеджменту якості у транспортній логістиці внутрішнього водного транспорту України. Проведене дослідження демонструє, що удосконалення менеджменту якості у транспортній логістиці внутрішнього водного транспорту України є ключовим чинником підвищення ефективності функціонування національної транспортної системи, оптимізації логістичних потоків та забезпечення конкурентоспроможності річкових перевезень. У статті обгрунтовано комплексний підхід до удосконалення менеджменту якості, який передбачає: стандартизацію логістичних процесів та впровадження міжнародних систем управління якістю; цифровізацію управління перевезеннями, документообігом та моніторинг руху суден і вантажів; інтеграцію внутрішнього водного транспорту у мультимодальні логістичні ланцюги; модернізацію інфраструктури та логістичних вузлів; посилення стандартів безпеки та екологічної відповідальності; гармонізацію нормативно-правової бази із європейськими стандартами. Запропонований математичний алгоритм удосконалення менеджменту якості дозволяє системно оцінювати інтегральний показник якості, визначати ефективність управлінських заходів, оптимізувати використання ресурсів та приймати обгрунтовані рішення щодо розвитку логістики внутрішнього водного транспорту. Його потокова реалізація забезпечує контроль і коригування процесів у режимі реального часу, підвищуючи надійність перевезень та узгодженість логістичних операцій. Цінність дослідження полягає у комплексному підході до оцінки та управління якістю транспортних послуг на внутрішніх водних шляхах України, що поєднує стандартизацію, цифровізацію, інфраструктурну модернізацію та інтеграцію у міжнародний транспортний простір.

Key words: standardization of logistics processes; quality management systems; transport management; document flow; monitoring of vessel movements; cargo; multimodal logistics chains; infrastructure; logistics hubs; quality; safety standards.

Ключові слова: стандартизація логістичних процесів; системи управління якістю; управління перевезеннями; документообіг; моніторинг руху суден; вантажі; мультимодальні логістичні ланцюги; інфраструктура; логістичні вузли; якість; стандарти безпеки.

PROBLEM STATEMENT

In the development of transport systems, the role of effective management of logistics process quality is increasing. This is particularly relevant for inland water transport, which in global practice is considered one of the most efficient and environmentally balanced modes of transportation. For example, in terms of energy expenditure for transporting one ton of cargo over a distance of 1 km (MJ/t-km), there is a significant difference between transport modes: inland water transport — 0.3—0.4 MJ/t-km; rail transport — 0.6-0.8 MJ/t-km; road transport — 1.2-1.8 MJ/t-km. Moreover, energy efficiency directly affects the carbon footprint of transport operations. According to data from the European Environment Agency, inland water transport emits 30—35 g CO_2/t-km; rail transport — 45—60 g CO_2/t-km; road transport — 90—120 g CO_2/t-km. The high efficiency of inland water transport is also explained by the significant cargo capacity of barges and the possibility of forming large convoys of vessels. Considering these characteristics, the development of inland waterways in European Union countries is a key component of building a sustainable transport system, as it not only reduces the load on road and rail networks but also lowers greenhouse gas emissions and enhances the efficiency of supply chains.

In Ukraine, inland water transport possesses considerable development potential, owing to the extensive network of river routes, particularly in the basins of the Dnipro, Danube, and Southern Bug rivers. However, the current state of the river transport system is characterized by several systemic challenges, including underdeveloped infrastructure, limited investment resources, technological obsolescence of the fleet, and insufficient integration of logistics processes within the national transport system. Enhancing the efficiency of inland water transport thus depends largely on improving the management of logistics process quality, which contributes to greater reliability of transport operations, optimized resource utilization, and the establishment of competitive advantages in the transport market.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

Contemporary scientific research (notably initiated by B.V. Burkinsky, N.M. Andreeva, V.F. Hryshchenko [1], A.V. Tserkovna, A.M. Rakhimi [8], L.I. Raicheva [7], A.Ya. Kazarezov, Yu.Yu. Verlanov, and O.Yu. Verlanov [3]) pays considerable attention to the development of transport logistics, the management of logistics service quality, the digitalization of transport processes, and the formation of integrated transport and logistics systems. At the same time, the issue of quality management in the field of inland water transport in Ukraine remains insufficiently studied, particularly regarding the integration of modern logistics management principles, international quality standards, and the requirements of sustainable transport system development.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

This article aims to substantiate the theoretical and methodical foundations and propose approaches for enhancing quality management in the transport logistics of Ukraine's inland water transport.

THE PAPER MAIN BODY

Within the scope of this study, quality management in the transport logistics of inland water transport is considered both in a narrow and a broad sense (referring to a focus on specific operations and services versus the comprehensive management of the entire logistics system [3]).

In the narrow sense, quality management is a systematic process of planning, organizing, controlling, and continuously improving logistics operations for cargo transportation and associated services, aimed at complying with established standards, enhancing the efficiency and reliability of transport operations, and meeting consumer needs.

In the broad sense, quality management involves the integrated management of the entire logistics system of inland water transport, including: the organization of transport flows and routing of shipments; management of port and terminal operations; coordination of interactions among carriers, ports, freight forwarders, and cargo owners; monitoring compliance with safety, environmental, and technological reliability standards; tracking the efficiency of transport infrastructure and fleet utilization; implementation of international quality management standards and digital logistics systems.

This allows us to assert that, in the context of the contemporary development of transport systems, there is a need to improve quality management in the transport logistics of Ukraine's inland water transport due to: the necessity to enhance the effectiveness and coordination of logistics operations; the optimization of transport flows; the assurance of reliability and safety in transport operations; and the adaptation of the national transport system to European management standards (see Table 1).

Table 1. Factors necessitating the improvement of quality management in the transport logistics of Ukraine's inland water transport

Reason for the need to improve quality management	Characteristics of the reason determining the need for quality management improvement	Significance for the development of inland water transport logistics
The need to increase the effectiveness and coordination of logistics operations	Includes improvement of transport planning processes, reduction of cargo handling time, cost reduction, and increased productivity of logistics operations.	Contributes to increasing the economic efficiency of transportation, reducing operational costs, and enhancing the competitiveness of inland water transport in the transport market.
Optimization of transport flows	Involves improving the management of freight flows, coordinating interaction between ports, terminals, and carriers, as well as integrating inland water transport into multimodal logistics chains.	Ensures rational distribution of transport flows, reduces congestion at individual transport hubs, and improves the efficiency of logistics supply chains.
Ensuring reliability and safety of transport operations	Associated with the need to comply with technical, technological, and organizational standards for cargo transportation, improve navigation safety, control the quality of logistics operations, and manage risks.	Increases the trust of market participants in river transportation, ensures stability of transport operations, and minimizes the risks of cargo damage, accidents, and delays in logistics processes.
Adaptation of the national transport system to EU requirements	Determined by Ukraine's European integration processes and the need to harmonize the regulatory framework, management approaches, and quality standards of transport services in accordance with European practices.	Promotes the integration of Ukraine's inland water transport into the European transport space, the development of international logistics corridors, and the increase of investment attractiveness of the sector.

Source: created by the authors based on [1—2; 4; 7—8].

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

It is worth noting that the current state of inland water transport logistics in Ukraine is characterized by several systemic problems that limit the efficiency of the associated logistics processes.

In particular, despite the fact that as early as 2011 a modern River Information System (RIS) was introduced and tested on Ukraine's inland waterways, particularly on the Dnipro River, which provides the collection, processing, and analysis of data from all elements of navigation, the current level of coordination among key participants in the logistics chain (shipping companies, port operators, freight forwarders, and other market participants) remains insufficient.

As a result, most river transport operators report significant problems related to transport planning, cargo handling, and operational productivity in inland water transport logistics (see Table 2).

Based on the data presented, it is evident that problems in Ukraine's inland waterways significantly affect transport planning, cargo handling, and the productivity of logistics operations, resulting in numerous delays at various stages of the logistics process.

On the Dnipro River, vessel waiting times at locks are a common occurrence due to their technical wear and ongoing maintenance works. In 2022, major repairs were carried out on certain navigable locks and the control point of the Kyiv Lock was modernized. However, the scope of these works was limited by funding constraints, administrative challenges, and the onset of the full-scale war, so the situation regarding vessel waiting times remained largely unchanged. A similar situation is observed on the Southern Bug, although the scale of the problems is smaller. The lock infrastructure is limited and often outdated. As of 2025, vessels continued to experience delays at the affected waterways.

Regarding the Danube, problems are more often associated with safety under wartime conditions and technical navigation constraints in certain sections, which depend on water levels and sedimentation. Reduced water levels in summer and autumn limit fairway depth, forcing vessels to reduce draft or even suspend navigation in some areas. High water levels during floods complicate vessel maneuvering and worsen safety conditions, while after heavy floods, riverbeds may become silted, restricting passage for vessels with deep drafts.

Delays on the Dnipro River waterways also occur during cargo handling at river ports, where vessels must wait for available berths or handling equipment. For example, during periods of active grain exports (May-October), barges at the river terminals of Kherson and

Table 2. Impact of inland waterway problems in Ukraine on transport planning, cargo handling, and logistics operational productivity, 2025

Inland waterway	Problems / limitations	Impact on transport planning	Impact on cargo handling	Impact on logistics operational productivity
Dnipro	• Worn locks (Kremenchuk, Kaniv) • Limited lock capacity • Major repairs in 2022 constrained by limited funding • Destruction of the Kakhovka lock (2023)* • Lack of official statistics on vessel waiting times	Inability to accurately forecast vessel transit times through locks, which complicates the scheduling of transport operations.	Delays at locks lead to cargo idle time and queues at berths.	Reduced logistics efficiency due to vessel idle time, unpredictable delays, and congestion at storage facilities.
Southern Bug	• Limited and outdated lock infrastructure • Insufficient modernization and funding • Seasonal shallowing of the riverbed • Floods and heavy precipitation	Transport planning becomes difficult during the summer–autumn period due to changes in depth and current velocity.	Cargo transportation may be suspended or vessel draft must be reduced, resulting in decreased cargo volumes.	Productivity of logistics operations declines due to irregular navigation, waiting times, and maneuvering under difficult conditions.
Danube	• Technical limitations of locks and fairway • Sedimentation in certain river sections • Seasonal fluctuations in water levels • Security challenges under wartime conditions	Transport planning is complicated by seasonal water level fluctuations and draft limitations.	Restrictions on barge draft and possible suspension of navigation lead to delays in cargo handling.	Logistics productivity decreases due to the need to reduce cargo loads and wait for favorable navigation conditions.

Note

* In June 2023, the dam and hydropower plant of the Kakhovka HPP were destroyed, which disrupted navigation from the dam to the Dnipro delta and the Black Sea, i.e., in the direction of Kherson Oblast and further to the Black and Azov Seas.

Source: Data from the State Service of Maritime and Inland Water Transport of Ukraine.

Table 3. Current transport flows on Ukraine's inland waterways статей:

Inland waterway	Seasonality of cargo flows	Peak load	Off-season load	Impact on infrastructure efficiency
Dnipro	Main navigation: May–October	High load on locks and port terminals	Significant reduction in cargo turnover and vessel utilization	Peak loads overload infrastructure, while off-season underutilization reduces capacity efficiency
Southern Bug	Main navigation: May–October (depending on water level)*	Moderate load on locks and berths	Very low utilization; navigation limited during low water levels (river depth on some sections decreased from 3 m to 1.65 m since the 1990s)	Infrastructure efficiency is seasonal and uneven; navigation stops during low water periods
Danube	Navigation: May–October	High load during peak transportation periods and due to depth limitations	Reduced cargo turnover caused by riverbed shallowing and seasonal water level fluctuations	Infrastructure is partially underutilized in the off-season; draft limitations reduce productivity

Note
** The dependence on water level is significant, despite dredging works carried out independently by the company "NIBULON" on the river.
Source: created by the authors based on [1; 4—6; 7] and State Service of Maritime and Inland Water Transport of Ukraine.

Mykolaiv arrive at the berths earlier or later than the planned accumulation time of grain batches in 80% of cases. This results in vessel idle time (ranging from 12 to 36 hours in 2025) and generates additional logistics costs for carriers and cargo owners.

The flow of transport on Ukraine's inland waterways is uneven (see Table 3). Inland river cargo flows in Ukraine are highly seasonal-navigation is limited by climatic conditions, including fluctuations in water levels and ice cover, and is concentrated during the main navigation period (typically May-October). In contrast, during the off-season, vessel utilization and cargo turnover on river transport decrease significantly.

The uneven distribution of transport flows during the navigation period, as well as peak load periods on infrastructure-typically from June to September-remains a significant issue (see Table 4). There are also challenges in ensuring the reliability and safety of inland water transport operations. The full-scale Russian invasion in 2022 has considerably complicated the functioning of Ukraine's inland waterways.

The Ukrainian segment of the Danube remained comparatively safe for navigation. In contrast, significant safety issues arose on the Dnipro, caused by the mining of certain river sections and the constant threat of attacks on ports and cargo handling terminals. A substantial portion of the river fleet remaining in Ukraine-controlled waters was effectively unusable by its owners. In addition, part of the river fleet in southern Ukraine was physically lost. This can be explained by the fact that, as of February 2022, most river carriers were preparing to open the navigation season, and a significant number of vessels were located in southern ports, including Mykolaiv and Kherson.

Regarding transport on the Southern Bug, since it is a less utilized transport artery (despite completed dredging works) compared to the Dnipro and the Danube, the reliability and safety of operations on this river remained relatively stable.

Table 4. Transport reliability and safety on Ukraine's inland waterways, 2022—2025

Inland waterway	Major safety threats / issues	Losses of river fleet	Impact on navigation use	Remarks / Features
Dnipro	• Mining of certain sections • Threats of attacks on ports and terminals	Part of the fleet remaining in Ukraine-controlled waters (e.g., downstream of the Kakhovka HPP, in Mykolaiv and Ochakiv) is largely unused by its owners. Significant losses reported in southern ports*	Limited fleet utilization under Ukrainian control (after Kakhovka HPP)	Major safety challenges; serious impact on transport efficiency
Southern Bug	• Limited navigation safety in case of potential threats • Seasonal restrictions due to low water levels and floods	No significant physical fleet losses recorded	Navigation is seasonal; efficiency is limited; navigation is difficult on the section between Nova Odesa and Mykolaiv	Smaller-scale but systemic problems; less utilized as a transport artery
Danube	• Potential safety restrictions in case of riverbed sedimentation or low water levels	No fleet losses	Navigation is relatively safe; 24/7 navigation possible	Safest inland waterway during wartime; seasonality affects cargo volumes

Note
* One of the most promising river transport operators, Grain Transshipment, lost 31 vessels in 2022, representing approximately 50% of its total fleet. One of Ukraine's largest river carriers, NIBULON, whose fleet numbered 85 vessels before the full-scale war, lost three tugboats and five non-self-propelled vessels. Asket-Shipping, which was just beginning to develop river transport operations, also lost one of its two tugboats [6].
Source: created by the authors based on [1; 4—6; 8].

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Table 5. Adaptation of Ukraine's inland water transport to European management standards

Inland waterway	Level of integration into the European transport system	Main challenges in adapting transport operations to EU standards	Overall assessment
Dnipro	Medium	Outdated lock and hydraulic infrastructure; need to modernize vessel traffic management systems; incomplete harmonization of legal and regulatory framework with European standards	Significant transport potential, but requires extensive modernization to meet EU standards
Southern Bug	Low	Limited development of navigational infrastructure; insufficient investment; slow implementation of European standards due to low transport volumes	Integration into the European transport system is slow due to limited utilization of the river
Danube	High	Partial regulatory and technological differences; further harmonization of management and navigation systems required	The most integrated inland waterway in Ukraine, forming part of international transport corridors

Source: created by the authors based on [1; 5—6; 8].

Within the scope of this study, the authors also highlight challenges related to the adaptation of the national transport system to European management standards, encompassing a range of institutional, infrastructural, regulatory, and technological issues (see Table 5). For Ukraine, this process is particularly relevant in the context of European integration and the gradual incorporation of its transport network into the broader European transport space.

One of the key challenges is the insufficient harmonization of Ukraine's legal and regulatory framework with European legislation. Although Ukraine is gradually implementing European directives and regulations-particularly concerning transport safety, competition, and environmental standards-progress remains slow and uneven [7]. Regulatory gaps hinder the integration of Ukraine's transport system into the European transport space, including incomplete implementation of EU inland water transport directives, lack of full harmonization of vessel and equipment technical standards, and limited adaptation to environmental requirements.

In view of the above, the improvement of quality management in the transport logistics of Ukraine's inland waterways should be pursued along the following directions [1; 3—4; 7]:

1. Implementation of modern quality management systems in logistics processes through standardization, including the adoption of international standards (ISO 9001, ISO 28000, ISO 14001) and internal quality control procedures at all stages of the logistics chain.

2. Digitalization of transport and logistics management, encompassing the digital management of transport operations, documentation, and monitoring of vessel and cargo movements.

3. Integration of inland water transport into multimodal logistics chains through systems enabling interaction between river, road, rail, and maritime transport.

4. Modernization of infrastructure and logistics hubs of inland waterways, including upgrades to port infrastructure, cargo handling terminals, fleet, and navigation systems.

5. Strengthening safety and environmental standards through modern navigation safety systems, risk management, and compliance with environmental regulations for transport operations.

6. Harmonization of the legal and regulatory framework with European requirements by aligning Ukraine's inland water transport legislation with EU standards.

It should be noted that the comprehensive implementation of these directions is particularly important, as it enables the improvement of transport service quality and the enhancement of the competitiveness of Ukraine's inland water transport system (see Fig. 1).

Accordingly, the mathematical algorithm for improving quality management in the transport logistics of Ukraine's inland water transport can be expressed by the following relationship:

Figure 1. Improvement of quality management in the transport logistics of Ukraine's inland water transport

Note

*Regarding quality, this will contribute to improving the timeliness of managerial decisions and optimizing transport flows.

**Regarding quality, this will allow an increase in the throughput capacity of river transport corridors.

***Regarding quality, this will enhance transport efficiency, reduce logistics costs, and ensure more flexible management of cargo flows.

Source: created by the authors based on [1; 3—4; 7].

Q=f(Q1,Q2,Q3,Q4,Q5,Q6) (1),
where:

— Q — integral indicator of quality management in transport logistics;

— Q1 — level of standardization of logistics processes;

— Q2 — level of digitalization of transport and logistics processes;

— Q3 — level of integration of inland water transport into multimodal logistics chains;

— Q4 — level of modernization of infrastructure and logistics hubs;

— Q5 — level of transport safety and environmental responsibility;

— Q6 — level of harmonization of the legal and regulatory framework with European standards.

Direction: Implementation of modern quality management systems in logistics processes

The integral indicator can also be defined as a weighted sum:

$$Q=\sum_{i=1}^{6} w_i Q_i \quad (2);$$

where:

wi — weight coefficient reflecting the importance of the corresponding direction;

$\sum_{i=1}^{6} w_i = 1$ — normalization condition for the weight coefficients;

Qi — value of the quality indicator for the i-th direction of improvement in transport logistics management.

It should be noted that the outlined mathematical algorithm for improving quality management allows for a systematic assessment of the integral quality indicator, determination of the effectiveness of management measures, optimization of resource utilization, and making informed decisions regarding the development of river logistics. The value of the proposed algorithm lies in its real-time (streamlined) implementation (see Table 6), which ensures control and adjustment of processes in real time, thereby enhancing transport reliability and coordination of logistics operations.

It should be noted that the term "streaming implementation" refers to the continuous and sequential execution of the logistics quality management algorithm, where all stages-assessment, planning of measures, monitoring, and adjustment-are performed as an ongoing flow of operations rather than as a one-time process [2]. In the context of inland water transport logistics, this means that the algorithm operates in real time, and the processes of controlling and adjusting operational quality occur dynamically: if certain measures do not achieve the expected quality increase (ΔQi), the system immediately proposes adjustments to the measures or a reallocation of resources. At the same time, a close connection with digital systems is ensured, and it is precisely the digitalization of processes-such as vessel monitoring, electronic document flow, and transport management systems-that makes streaming implementation possible. This approach allows for rapid response to changes in river traffic, ports, or navigation conditions, thereby enhancing the reliability of transport operations and the coordination among participants in the logistics chain.

Table 6. Step-by-step specification for applying the mathematical algorithm for improving quality management in the transport logistics of Ukraine's inland water transport

Algorithm step	Step content	Mathematical representation
Assessment of the baseline quality level	Determination of the initial state of quality management in inland water transport logistics based on the integral quality indicator.	$Q^0=\sum_{i=1}^{6} w_i Q_i^0$, where Q^0 — initial integral quality level; wi — weight coefficient of significance of the i-th improvement direction; Q_i^0 — initial quality indicator value for the i-th direction; i=1…6 - number of improvement directions.
Formation of management measures	Development of a set of measures to improve logistics process quality for each improvement direction.	$M_i = m_{i1}, m_{i2}, \ldots, m_{i,}$, where Mi — set of management measures aimed at improving the quality indicator for the i-th direction; mi1,mi2,…,min — individual measures within the i-th direction; i=1…6.
Evaluation of the effect of measures	Determination of changes in quality indicators as a result of implemented management measures.	$Q_i^{t+1} = Q_i^t + \Delta Q_i$, where ΔQi — increase in quality level due to implemented measures; Q_i^t — quality indicator value at time t; Q_i^{t+1} — quality indicator before implementation.
Calculation of the updated integral indicator	Calculation of the updated integral quality management indicator.	$Q^{t+1}=\sum_{i=1}^{6} w_i Q_i^{t+1}$ where wi — weight coefficient of significance of the i-th direction.
Verification of target level achievement	Comparison of the obtained quality level with the target; decision on completion or adjustment of the algorithm.	Completion condition: $Q^{t+1} \geq Q^{*}$ Adjustment condition: $Q^{t+1} < Q^{*}$ where Q* — target quality level of transport logistics management.
Optimization objective function	Maximization of the integral quality indicator under resource constraints.	Objective function - $\max Q=\sum_{i=1}^{6} w_i Q_i$, Resource constraints - $\sum_{i=1}^{6} C_i \leq B$ where Ci — costs of implementing measures; B — available modernization budget.

Source: created by the authors.

CONCLUSIONS

The conducted study demonstrates that improving quality management in the transport logistics of Ukraine's inland waterways is a key factor in enhancing the efficiency of the national transport system, optimizing logistic flows, and ensuring the competitiveness of river transport.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

The article substantiates a comprehensive approach to quality management improvement, which includes:

1. Standardization of logistic processes and implementation of international quality management systems.

2. Digitalization of transport management, document flow, and real-time monitoring of vessels and cargo.

3. Integration of inland water transport into multimodal logistic chains, enhancing synergy between river, road, rail, and maritime transport.

4. Modernization of infrastructure and logistic hubs, increasing the capacity of river corridors, and reducing logistic costs.

5. Strengthening safety and environmental responsibility standards, improving trust in transport operations, and reducing risks to cargo.

6. Harmonization of the regulatory framework with European standards.

The proposed mathematical algorithm for quality management improvement enables a systematic assessment of the integral quality indicator, evaluation of the effectiveness of management measures, optimization of resource utilization, and informed decision-making regarding the development of river logistics. Its streaming implementation ensures real-time monitoring and adjustment of processes, thereby enhancing transport reliability and coordination of logistic operations.

The study's value lies in its comprehensive approach to assessing and managing the quality of transport services on Ukraine's inland waterways, combining standardization, digitalization, infrastructure modernization, and integration into the international transport space. The implementation of the proposed measures can increase the economic efficiency of river transport, reduce operational costs, minimize risks, and ensure compliance with modern European standards for transport logistics management.

Prospects for further research include: the development of cargo flow forecasting and route optimization models based on artificial intelligence and big data analytics, as well as the development of a KPI system for monitoring the quality and safety of transport operations on Ukraine's inland waterways.

Література:

1. Буркинський Б.В., Андрєєва Н.М., Грищенко В.Ф. Коригування обсягів перевезення вантажів морським та внутрішнім водним транспортом України з урахуванням вимог екологізації соціально відповідального бізнесу. Економіка та суспільство. 2022. № 43. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-52

2. Ільченко Т. (2025). Управління якістю логістичних послуг підприємства. Економіка та суспільство, 2025. № 72. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-55

3. Казарєзов А.Я., Верланов Ю.Ю., Верланов О.Ю. Оцінювання продуктивності портів на основі критерія структурної відповідності вантажного потоку пропускній здатності порту. Публічне управління та регіональний розвиток. 2021. № 14. С. 913—934.

4. Кузяк В.В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13

5. Муравський А. Дніпро на паузі: Що відбувається з річковими перевезеннями під час війни. ЦТС. 2024. URL:https://cfts.org.ua/articles/dnipro_na_pauzi_-scho_vidbuvaetsya_z_richkovimi_perevezennyami_-pid_chas_viyni_2023 (дата звернення: 22.04.2025).

6. Нібулон. Судноплавний потенціал Південного Бугу, 2015. URL: https://www.nibulon.com/sudnoplavnyj-potentsial-pivdennoho-buhu/ (дата звернення: 22.04.2025).

7. Райчева Л.І. Євроінтеграційний інституціональний вектор економічного розвитку водного транспорту. Підприємництво та інновації. 2023. № 26. С. 19—23.

8. Церковна А.В., Рахімі А. М. Внутрішній водний транспорт України: проблеми та перспективи. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2023. Т. 21. № 3 (52). С. 504—528.

References:

1. Burkynskyi, B.V., Andreeva, N.M., and Hryshchenko, V.F. (2022), "Adjustment of cargo transportation volumes by sea and inland waterways of Ukraine taking into account the requirements of greening socially responsible business", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 43. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-52

2. Ilchenko, T. (2025), "Quality management of logistics services of an enterprise", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 72. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-55

3. Kazarezov, A.Ya., Verlanov, Yu.Yu., and Verlanov, O.Yu. (2021), "Assessment of port productivity based on the criterion of structural compliance of cargo flow with port capacity", Publichne upravlinnya ta rehional'nyy rozvytok, vol. 14, pp. 913—934.

4. Kuzyak, V.V. (2023), "Management of logistics processes in Ukraine: problems and solutions in martial law", Ekonomika ta suspil'stvo, vol 55. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13

5. Muravsky, A. (2024), "Dnieper on pause: What happens to river transportation during the war", TST·S, available at: https://cfts.org.ua/articles/dnipro_na_-pauzi_scho_vidbuvaetsya_z_richkovimi_perevezennyami_pid_chas_viyni_2023 (Accessed 22.02. 2026).

6. Nibulon (2015), "Navigation potential of the Southern Bug", available at: https://www.nibulon.com/sudnoplavnyj-potentsial-pivdennoho-buhu/ (Accessed 22.02. 2026).

7. Raicheva, L.I. (2023), "European integration institutional vector of economic development of water transport", Pidpryyemnytstvo ta innovatsiyi, vol. 26, pp. 19—23.

8. Tserkovna, A.V., and Rahimi, A.M. (2023), "Inland Water Transport of Ukraine: Problems and Prospects", Rynkova ekonomika: suchasna teoriya i praktyka upravlinnya, vol. 21. no. 3 (52), pp. 504—528.

Отримано редакцією журналу / Received: 11.03.26
Прорецензовано / Revised: 22. 03.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

УДК 331.108:004.738.5:005.95/.96

А. М. Зелінська,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Поліський національний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5524-047X
Н. С. Гусар,
аспірант, Поліський національний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-0636-682X

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.309

МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН У ПЛАТФОРМНІЙ ЕКОНОМІЦІ: ТРАНСФОРМАЦІЯ HR-МОДЕЛІ

A. Zelinska,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Polissia National University
N. Husar,
Postgraduate student, Polissia National University

MANAGEMENT OF SOCIAL AND LABOUR RELATIONS IN THE PLATFORM ECONOMY: TRANSFORMATION OF THE HR MODEL

У статті досліджено трансформацію менеджменту соціально-трудових відносин у платформній економіці крізь призму еволюції HR-моделі в умовах поширення алгоритмічного управління працею. Показано, що цифрові платформи дедалі активніше виконують управлінські функції, які раніше належали традиційним HR-підрозділам, а управлінські рішення реалізуються через алгоритмічні системи, рейтингові механізми та цифрові інтерфейси. Доведено, що трансформація має системний характер і охоплює інституційні засади зайнятості, управлінські практики, технологічну інфраструктуру та регуляторні вимоги.

Обгрунтовано, що HR-модель у платформній економіці стає більш алгоритмічною, менш персоніфікованою та більш транзакційною. Водночас алгоритмізація породжує нові соціально-трудові ризики, пов'язані з непрозорістю рішень, інформаційною асиметрією та потенційними дискримінаційними ефектами. Особливу увагу приділено принципу людського контролю (human oversight) як необхідному елементу сучасної HR-архітектури.

Проаналізовано регуляторний вплив EU AI Act, який відносить системи штучного інтелекту у сфері зайнятості до категорії високого ризику та встановлює вимоги щодо управління ризиками, прозорості та недискримінаційності. Зроблено висновок про необхідність системного проєктування HR-архітектури цифрових платформ з урахуванням принципів відповідальності, підзвітності та соціальної справедливості.

The rapid expansion of platform-based business models has fundamentally reshaped the organization of work and the mechanisms through which labour is coordinated and managed. Within the platform economy, digital platforms increasingly perform not only intermediary functions but also key managerial roles traditionally associated with human resource (HR) departments. This shift necessitates a rethinking of the management of social and labour relations, as algorithmic systems, automated monitoring tools, rating mechanisms, and digital interfaces redefine the logic of coordination, control, and evaluation of work.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

The purpose of this article is to provide a comprehensive analysis of the transformation of the HR model in the platform economy and to identify its managerial characteristics and implications in the context of algorithmic labour management. The study integrates institutional, managerial, technological, and regulatory perspectives in order to conceptualize HR transformation as a systemic shift rather than a mere technological upgrade.

The research demonstrates that the platform-based HR model is characterized by increased algorithmization, reduced personalization of managerial interaction, and a more transactional nature of labour relations. Managerial decisions are embedded in digital infrastructures and implemented through automated rules and data-driven procedures, which significantly alters traditional power balances and mechanisms of accountability. At the same time, algorithmic management generates new social and labour risks, including opacity of decision-making processes, information asymmetry, potential bias, and limited procedural safeguards.

Particular attention is paid to the principle of human oversight as a structural component of contemporary HR architecture. The article also analyses the regulatory implications of the EU Artificial Intelligence Act (EU AI Act), which classifies AI systems used in employment and worker management as high-risk systems, thereby introducing mandatory requirements related to transparency, risk management, data quality, non-discrimination, and human control.

The findings suggest that effective management of social and labour relations in the platform economy requires a transition from fragmented algorithmic tools to a systematically designed HR architecture integrating governance mechanisms, algorithmic cores, data infrastructures, and human oversight. The study contributes to the theoretical understanding of HR transformation and offers practical managerial implications for digital platforms operating in increasingly regulated and socially sensitive environments.

Ключові слова: платформна економіка; алгоритмічне управління; HR-модель; менеджмент соціально-трудових відносин; людський контроль; EU AI Act; гіг-зайнятість.

Key words: platform economy; algorithmic management; HR transformation; social and labour relations; human oversight; EU AI Act; gig employment.

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

Сучасний розвиток світової економіки характеризується поширенням платформних бізнес-моделей та істотними змінами в організації праці. У межах платформної економіки цифрові платформи виконують не лише функцію посередництва між споживачами та постачальниками товарів і послуг, а й дедалі активніше перебирають на себе функції управління працею, які традиційно здійснювалися HR-підрозділами підприємств. Це змінює механізми координації трудової діяльності та трансформує менеджмент соціально-трудових відносин.

Платформна зайнятість, гіг-економіка та фріланс стали вагомими сегментами національного ринку праці, особливо в умовах пандемії COVID-19, повномасштабної війни та тривалої соціально-економічної нестабільності. Значна частина економічно активного населення інтегрується у глобальні та локальні цифрові платформи, використовуючи їх як джерело доходу та механізм доступу до міжнародних ринків праці. Водночас така інтеграція супроводжується поширенням нестандартних форм зайнятості, розмиванням меж трудових відносин та зростанням ризиків соціальної незахищеності.

За цих умов традиційні підходи до менеджменту соціально-трудових відносин виявляються недостатніми для ефективного регулювання нових форматів праці. Управління дедалі частіше здійснюється через алгоритмічні системи, автоматизовані механізми моніторингу, рейтингові інструменти та цифрові інтерфейси, що змінює зміст управлінських функцій і послаблює роль безпосередньої персоніфікованої взаємодії.

Отже, актуалізується потреба в науковому аналізі трансформації менеджменту соціально-трудових відносин у платформній економіці крізь призму еволюції HR-моделі, визначення її ключових характеристик та оцінки управлінських і соціальних наслідків цієї трансформації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Науковий дискурс щодо платформної економіки та її впливу на працю формується на перетині менеджменту соціально-трудових відносин, соціології праці, економіки праці та трудового права. У найбільш узагальненому вигляді сучасні дослідження концентруються навколо трьох взаємопов'язаних напрямів: платформна економіка як інституційна модель організації ринку праці; алгоритмічне управління працею як новий ме-

ханізм контролю та координації; трансформація соціально-трудових відносин і регуляторні відповіді на ризики прекаризації та дискримінації.

У межах першого напряму платформи розглядаються як специфічні цифрові інфраструктури, що поєднують функції посередництва, акумуляції даних і координації економічної взаємодії. Значний внесок у дослідження глобальних онлайн-ринків праці зробив Вілі Лехдонвірта [10], який аналізує платформи як нову форму організації праці та перерозподілу влади між учасниками цифрової економіки. У його роботах наголошується, що платформи формують нові режими залежності та асиметрії, навіть за формального збереження статусу незалежних виконавців.

Критичний аналіз гіг-економіки представлений також у працях інших дослідників цифрової праці, які розглядають платформні моделі як інструменти трансформації відносин контролю й влади. У межах цього напряму підкреслюється, що гнучкість і низькі бар'єри входу поєднуються з нестабільністю доходів, розмитістю відповідальності та обмеженими можливостями колективного представництва інтересів [12, 13].

Другий напрям зосереджується на феномені алгоритмічного управління: відборі та розподілі завдань, ціноутворенні, рейтинговому оцінюванні, застосуванні санкцій і деактивації акаунтів. Дослідження Д. Дугана та ін. аналізують алгоритмічне HRM як нову форму організації праці в гіг-економіці. Автори підкреслюють, що управлінські функції дедалі частіше реалізуються через цифрові системи, що змінює сам характер менеджменту праці [6].

У цій площині активно обговорюються проблеми непрозорості алгоритмічних рішень ("black box"), асиметрії інформації між платформою та виконавцями, помилкових автоматизованих рішень, а також ризиків упередженості даних і дискримінаційних наслідків, що безпосередньо впливають на умови праці та стабільність зайнятості [7].

Третій напрям охоплює питання статусу працівників, меж самозайнятості, доступу до соціального захисту, процедур апеляції та ролі держави й соціальних партнерів. У звітах Міжнародної організації праці (ILO) та Організації економічного співробітництва і розвитку (OECD) підкреслюється необхідність оновлення інструментів регулювання платформної зайнятості, зокрема щодо мінімальних гарантій, прозорості умов праці та ефективних механізмів вирішення спорів [8, 9].

Окремий сучасний вектор досліджень пов'язаний із регулюванням застосування штучного інтелекту у сфері праці. Значна увага приділяється EU AI Act — регламенту Європейського Союзу, що встановлює ризик-орієнтований підхід до використання систем штучного інтелекту та відносить системи у сфері зайнятості до категорії високого ризику. У наукових публікаціях наголошується, що такий підхід посилює вимоги до прозорості алгоритмічних рішень, управління ризиками та забезпечення людського контролю [5].

Українські дослідження, а саме праці Анатолія Колота, Івана Рябоконя, Юлії Бабій, а також роботи Тетяни Перегудової зосереджені переважно на наслідках поширення нестандартної зайнятості, цифрової трансформації ринку праці та викликах для соціально-трудової сфери. Водночас у вітчизняному дискурсі недостатньо системно розкрито управлінський вимір платформ як суб'єкта регулювання соціально-трудових відносин, зокрема архітектуру алгоритмічного виконання HR-функцій та механізми інтеграції регуляторних вимог у практики платформ [2, 3].

Узагальнення результатів аналізу свідчить, що існуючі дослідження часто розглядають платформну зайнятість, алгоритмічне управління та регуляторні зміни ізольовано. Натомість недостатньо розробленим залишається комплексний підхід, у межах якого HR-модель аналізується як системна основа менеджменту соціально-трудових відносин у платформній економіці та як об'єкт регуляторного впливу. Саме ця наукова прогалина визначає логіку та спрямованість подальшого дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження трансформації менеджменту соціально-трудових відносин у платформній економіці через призму еволюції HR-моделі в умовах поширення алгоритмічного управління працею та обґрунтування управлінських імплікацій цієї трансформації для цифрових платформ.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Узагальнення підходів, представлених у сучасних наукових публікаціях, свідчить, що трансформація управління працею в умовах платформної економіки має системний характер і зачіпає базові елементи традиційної HR-моделі. Для чіткого окреслення цих змін доцільно зіставити традиційну та платформну моделі управління працею за ключовими управлінськими характеристиками. Таке порівняння дозволяє виокремити принципові відмінності в організації праці, механізмах контролю та характері соціально-трудових відносин, які і визначають логіку нашого дослідження. Порівняльну характеристику відповідних моделей наведено в табл. 1.

У ході дослідження також з'ясовано, що трансформація менеджменту соціально-трудових відносин у платформній економіці не обмежується окремими управлінськими інструментами або технологічними рішеннями. Вона має комплексний характер і охоплює одночасно інституційні засади зайнятості, управлінські практики, технологічні механізми організації праці та регуляторні вимоги до діяльності цифрових платформ.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика традиційної та платформної моделей управління працею

Критерій	традиційна HR-модель	HR-модель платформної економіки
Форма зайнятості	Постійна, контрактна	Гіг-зайнятість, фріланс
Суб'єкт управління	HR-менеджер	Алгоритм, платформа
Контроль	Адміністративний	Цифровий, рейтинговий
Мотивація	Довгострокова	Короткострокова, транзакційна
Соціальний захист	Високий	Обмежений або відсутній

Джерело: узагальнено на основі [13, 14].

ISSN 2306-6814
Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

З метою формування прикладних управлінських орієнтирів для цифрових платформ результати дослідження було узагальнено у вигляді аналітичних кластерів, що відображають ключові напрями трансформації менеджменту соціально-трудових відносин у платформній економіці.

Такий підхід дозволяє не лише описати характер трансформацій, а й безпосередньо пов'язати їх із конкретними управлінськими викликами, що постають перед цифровими платформами та можливими варіантами управлінських рішень. Систематизовані результати авторського аналізу наведено в табл. 2.

Запропонована в табл. 2. кластеризація окреслює, як саме трансформуються соціально-трудові відносини на платформах і де формуються ключові управлінські вузли, від алгоритмічного контролю до процедур апеляції та комплаєнсу. Щоб підтвердити практичну значущість цих висновків, доцільно звернутися до кількісних оцінок поширення платформної зайнятості та її ролі на сучасному ринку праці.

Водночас слід враховувати, що різні дослідження використовують відмінні визначення платформної праці (онлайн/локальна, епізодична/регулярна, із різною часткою доходу тощо). Тому наявні показники варто інтерпретувати як орієнтовні діапазони, а не як повністю зіставні статистичні ряди. Попри ці методологічні обмеження, доступні оцінки демонструють, що платформна зайнятість охоплює мільйони працюючих у різних країнах і формує помітний сегмент ринку праці.

За оцінками Світового банку, платформна економіка може охоплювати до 12% глобального ринку праці. У межах того самого аналітичного матеріалу ідентифіковано 545 онлайн-платформ для гіг-роботи, причому близько 75% з них мають локальний або регіональний характер, а географія представленості працівників і клієнтів охоплює 186 країн [18]. Наведені дані підтверджують, що йдеться не про вузьку нішу, а про масштабний і диверсифікований сегмент цифрової економіки праці.

Показовими є також результати огляду OECD/ILO/EU, підготовленого на основі опитування COLLEEM у 16 європейських країнах, за результатами якого було встановлено, що приблизно 11% респондентів хоча б раз надавали трудові послуги через платформи ("ever platform workers"); частка тих, хто залучався до платформної праці принаймні щомісяця, становила 8,6%; частка осіб, які відповідали критеріям зайнятості (умовно працювали ?10 год/міс), — близько 4%; а частка тих, хто отримував через платформи не менше 25% доходу, 2,5% [3]. Отже, платформи вже формують структурно помітний сегмент зайнятості, де управлінські механізми (прозорість правил, процедури апеляції, контроль недискримінаційності, людський контроль над алгоритмами) набувають безпосереднього соціально-трудового значеннях [12].

Щодо України, ключова проблема полягає в тому, що офіційна статистика платформної зайнятості у відкритому державному обліку не виокремлюється як окрема категорія. Тому аналіз грунтується на міжнародних оцінках і вторинних узагальненнях. Зокрема, в оглядових матеріалах, що посилаються на оцінки Міжнародної організації праці (МОП), наводиться орієнтир: до

Таблиця 2.Аналітичні кластери трансформації менеджменту соціально-трудових відносин у платформній економіці

Аналітичний кластер	Фокус змін у соціально-трудових відносинах	Прояв трансформації у платформній моделі	Практичні управлінські орієнтири
Платформна економіка як форма організації праці	Інституційна роль платформ	Платформа поєднує функції посередника та суб'єкта управління працею	Формування внутрішніх політик управління працею незалежно від формального статусу виконавців
Нестандартна зайнятість і gig-модель	Стабільність зайнятості та доходів	Короткострокові завдання, відсутність гарантій, висока плинність	Розроблення гнучких механізмів мотивації, утримання та залучення виконавців
Алгоритмічне управління працею	Контроль і координація	Рішення реалізуються через алгоритми (matching, рейтинги, санкції)	Запровадження процедур людського контролю та перегляду автоматизованих рішень
Трансформація HR-моделі	HR-функції та управлінські інструменти	HR інтегрований у цифровий продукт платформи	Переосмислення HR як техніко-управлінської архітектури
Соціально-трудові відносини та захист виконавців	Права, гарантії, апеляції	Залежність від рейтингових систем, обмежені механізми захисту	Створення каналів апеляції та зворотного зв'язку
Регуляторний комплаєнс (EU AI Act)	Відповідальність за HR-алгоритми	Класифікація HR-AI як високоризикових систем	Інтеграція ризик-менеджменту і недискримінації в дизайн алгоритмів

Джерело: авторська розробка.

500 тис. українців могли бути зареєстровані на веб-платформах, що оцінювалося як до 3% робочої сили на той момент [8]. Хоча ця оцінка не є офіційною державною статистикою, вона важлива як аналітичний сигнал: Україна була (і значною мірою залишається) помітним постачальником онлайн-праці, а отже питання менеджменту соціально-трудових відносин на платформах має практичний вимір для значної кількості працюючих [15, 16].

Важливим для подальших досліджень є те, що після перерви у 2022—2025 роках відновлення регулярних вибіркових обстежень населення (домогосподарств), зокрема обстеження робочої сили, створює підгрунтя для системнішого кількісного аналізу сучасних форм зайнятості. Відповідні методичні та організаційні рішення закріплено, зокрема, наказом Державної служби статистики України № 66 від 23.04.2025 р. щодо формування вибіркових сукупностей для обстежень населення (домогосподарств) у 2025—2029 роках, а також Планом державних статистичних спостережень України на 2026 рік (розпорядження КМУ № 1488-р від 24.12.2025) [1, 4]. Відновлення регулярного моніторингу не означає автоматичної появи окремого "платформного" індикатора, однак відкриває можливість більш системно відстежувати структурні зрушення у зайнятості й формувати доказову основу для управлінських рішень у сфері менеджменту соціально-трудових відносин у платформній економіці.

Наведені кількісні оцінки підтверджують, що цифрові платформи вже відіграють помітну роль у структурі ринку праці та охоплюють значні масиви економічно активного населення. За таких умов ключового значення набуває питання, яким чином організовується та координується праця в межах платформної економіки і які управлінські механізми лежать в основі цієї координації.

На відміну від традиційних форм зайнятості, де управління працею здійснюється через безпосередню управлінську взаємодію, у платформній економіці центральним інструментом регулювання соціально-трудових відносин стає алгоритмічне управління працею. Саме аналіз цього механізму дозволяє зрозуміти, як трансформується HR-модель платформ і які управлінські виклики постають у сфері менеджменту соціально-трудових відносин.

Таблиця 3. Основні HR-функції та інструменти алгоритмічного управління

HR-функція	Традиційні інструменти	Інструменти платформ
Рекрутинг	Співбесіда, CV	Алгоритмічний відбір
Адаптація	Наставництво	Цифрові інструкції
Оцінювання	KPI, атестація	Рейтинги, відгуки
Мотивація	Зарплата, премії	Динамічні тарифи
Контроль	Менеджер	Автоматизований моніторинг

Джерело: узагальнено на основі [14, 17].

Перехід до алгоритмічного управління працею супроводжується зміною не лише форм контролю, а й самих інструментів реалізації HR-функцій. Для систематизації цих змін доцільно порівняти традиційні HR-інструменти з інструментами, характерними для цифрових платформ. Відповідне узагальнення подано в табл. 3.

Як видно з табл. 3, алгоритмічні системи перебирають на себе ключові управлінські функції, які раніше виконувалися HR-менеджерами. Управлінські рішення набувають форми цифрових правил і автоматизованих процедур, що інтегровані в інфраструктуру платформи та визначають порядок доступу до праці.

У площині менеджменту соціально-трудових відносин це означає, що взаємодія між платформою та виконавцем дедалі менше базується на переговорному процесі або індивідуальному управлінському рішенні. Натомість провідну роль відіграють рейтингові системи, автоматизовані показники ефективності та непрямі механізми поведінкового стимулювання. Рейтинг або алгоритмічний скоринг фактично виконує функцію універсального інструменту координації, що одночасно впливає на доступ до завдань, рівень доходу та тривалість співпраці.

Трансформація HR-моделі у платформній економіці має подвійний характер. З одного боку, вона забезпечує гнучкість зайнятості, знижує бар'єри входу на ринок праці та розширює доступ до глобальних економічних можливостей. З іншого, посилює нестабільність доходів, залежність від алгоритмічних оцінок і ризики соціальної незахищеності. Узагальнення ключових переваг і ризиків наведено на рис. 1.

Рис. 1. Переваги та ризики HR-моделі платформної економіки

Джерело: авторська розробка.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Досвід функціонування цифрових платформ свідчить, що алгоритмічне управління породжує низку управлінських ризиків. До них належать непрозорість критеріїв ухвалення рішень, інформаційна асиметрія між платформою та виконавцями, потенційні дискримінаційні ефекти, а також обмежені можливості перегляду або оскарження автоматизованих рішень.

Усе це безпосередньо впливає на якість соціально-трудових відносин і може підривати довіру до платформи як організатора праці. Саме в цьому контексті виникає потреба у механізмах людського контролю як інструменті забезпечення процесуальної справедливості.

Узагальнюючи наведений аналіз, можна стверджувати, що HR-модель у платформній економіці: стає більш алгоритмічною (управлінські рішення реалізуються через цифрові системи); є менш персоніфікованою, а саме зменшується роль безпосередньої управлінської взаємодії; набуває більш транзакційного характеру (відносини будуються навколо окремих завдань, а не довгострокової зайнятості).

Саме ця конфігурація і визначає специфіку сучасного менеджменту соціально-трудових відносин у платформній економіці.

В умовах домінування алгоритмічного управління особливої ваги набуває питання забезпечення людського контролю над управлінськими рішеннями. У контексті платформної економіки human oversight (людський контроль) слід розглядати не як альтернативу алгоритмічній координації, а як її необхідне інституційне доповнення, спрямоване на забезпечення процесуальної справедливості та мінімізацію ризиків.

Йдеться, насамперед, про цілеспрямоване вбудовування механізмів людського втручання в ті етапи управління працею, які мають істотні наслідки для соціально-трудових відносин: доступ до роботи, застосування санкцій, деактивацію акаунтів, зміну умов співпраці або коригування рейтингу.

У практичному вимірі людський контроль передбачає: можливість перегляду автоматизованих рішень уповноваженою особою; забезпечення процедур оскарження; надання зрозумілих пояснень щодо причин прийнятого алгоритмічного рішення; регулярний аудит алгоритмічних моделей на предмет помилок і дискримінаційних ефектів.

З управлінської точки зору human oversight виконує щонайменше три функції. По-перше, коригувальну — зменшення ризику помилкових або упереджених рішень, що виникають через обмеженість або викривленість даних. По-друге, легітимаційну — підвищення прозорості управління та зміцнення довіри виконавців до платформи як організатора праці. По-третє, стратегічну — інтеграцію механізмів відповідальності в архітектуру HR-моделі, що перетворює людський контроль із реактивного інструменту вирішення спорів на постійний елемент системи управління [17].

Важливо підкреслити, що ефективний людський контроль не зводиться до формальної наявності служби підтримки. Йдеться про системну управлінську функцію, яка передбачає інституціоналізацію процедур перегляду, алгоритмічного аудиту та зворотного зв'язку.

Таким чином, у платформній економіці людський контроль стає не додатковою опцією, а необхідною складовою сучасної HR-моделі, що забезпечує баланс між технологічною ефективністю та соціальною відповідальністю.

Зростання ролі людського контролю в алгоритмічному управлінні працею поступово набуває нормативного виміру. Якщо на початковому етапі механізми human oversight розглядалися переважно як елемент належної управлінської практики, то сьогодні вони дедалі частіше закріплюються на рівні наднаціонального регулювання. Інституційне закріплення принципу людського контролю простежується в регуляторній політиці Європейського Союзу у сфері штучного інтелекту. Важливим кроком у цьому напрямі стало ухвалення Регламенту (ЄС) 2024/1689 Європейського Парламенту та Ради (EU AI Act), який встановлює гармонізовані правила використання систем штучного інтелекту на основі ризик-орієнтованого підходу [5].

Для платформної економіки принциповим є те, що системи штучного інтелекту, які застосовуються у сфері зайнятості, управління працівниками та доступу до самозайнятості, віднесено до категорії високого ризику. Йдеться, зокрема, про алгоритми рекрутингу, відбору, оцінювання результатів праці, моніторингу діяльності, ухвалення рішень щодо доступу до роботи та припинення співпраці.

Такий підхід означає зміну регуляторної логіки: алгоритмічні HR-рішення більше не розглядаються як внутрішні технічні інструменти платформи. Вони кваліфікуються як управлінські системи з істотним соціальним впливом, що підлягають спеціальним вимогам щодо прозорості, підзвітності та контролю.

EU AI Act встановлює для високоризикових систем низку обов'язкових вимог, серед яких, на наш погляд, варто виділити такі: запровадження системи управління ризиками протягом усього життєвого циклу алгоритму; забезпечення якості та репрезентативності даних; ведення технічної та управлінської документації; гарантування людського контролю та можливості втручання; запобігання дискримінаційним ефектам і порушенням основних прав.

Для цифрових платформ це має принципове значення, оскільки HR-функції в таких бізнес-моделях часто інтегровані безпосередньо в цифрову інфраструктуру. Відтак комплаєнс із регуляторними вимогами не може обмежуватися формальним декларуванням відповідності, він потребує перегляду всієї архітектури управління працею.

У ширшому контексті EU AI Act сприяє інституціоналізації нової моделі менеджменту соціально-трудових відносин, у якій технологічна ефективність поєднується з вимогами соціальної відповідальності та процесуальної справедливості. Таким чином, регулювання штучного інтелекту виступає не лише обмежувальним чинником, а й каталізатором еволюції HR-моделі платформ.

Практична імплементація зазначених регуляторних вимог потребує їх перекладу з рівня загальних нормативних принципів у площину конкретних управлінських механізмів. Для цифрових платформ це означає необхідність структурованого визначення того, на яких

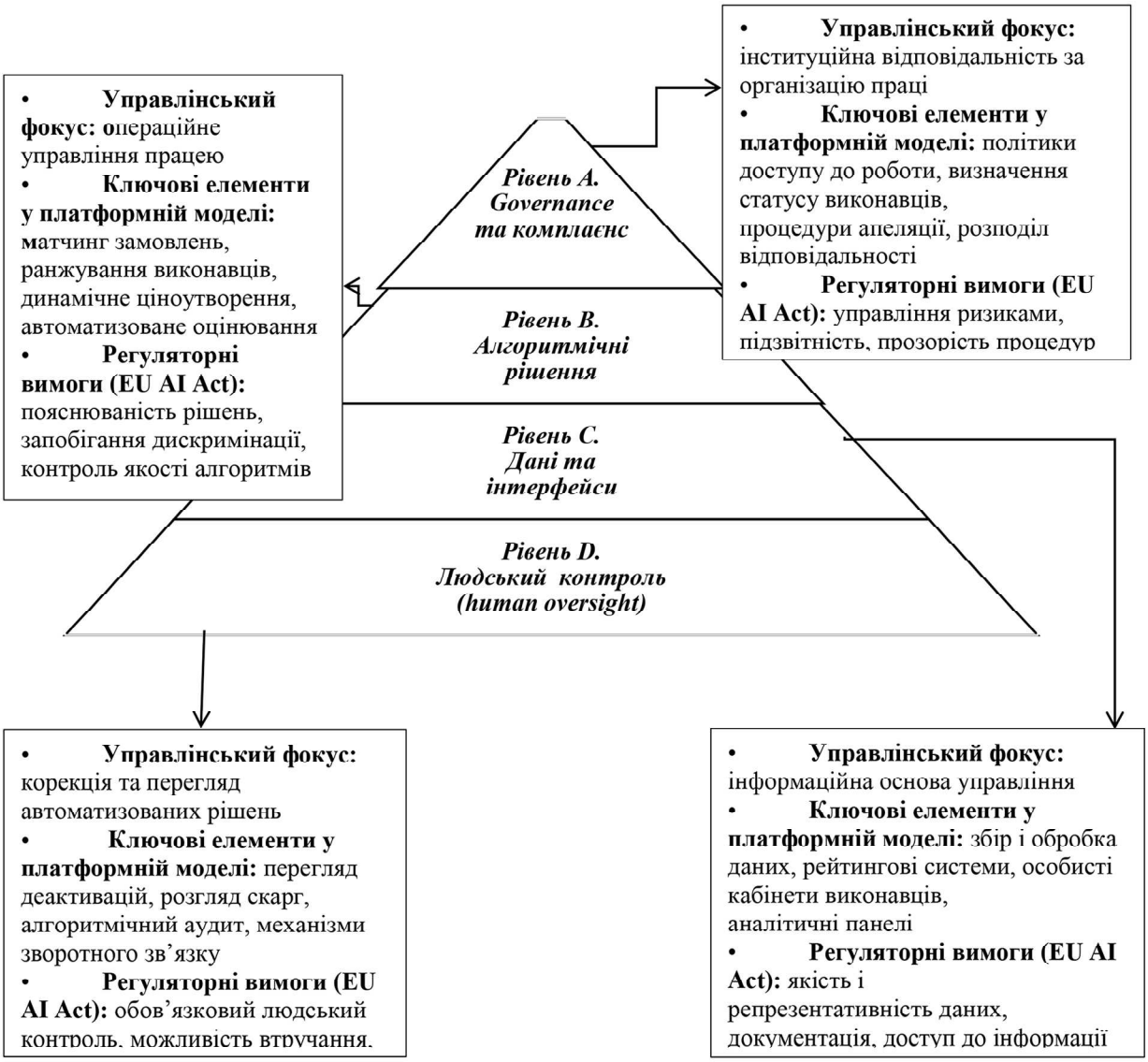


Рис. 2. Багаторівнева модель платформного HR-управління та її взаємозв'язок із вимогами EU AI Act.

Джерело: власні дослідження.

рівнях організації праці та за допомогою яких інструментів забезпечується відповідність вимогам EU AI Act.

З цією метою, на наш погляд, доцільним є використання багаторівневої моделі платформного HR-управління, яка дозволяє поєднати регуляторну логіку із внутрішньою архітектурою управління працею. У загальнену характеристику рівнів управління та їхній взаємозв'язок із вимогами EU AI Act наведено на рис. 2.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що трансформація менеджменту соціально-трудових відносин у платформній економіці має комплексний і структурний характер. Йдеться не лише про зміну окремих HR-інструментів, а про формування нової архітектури управління працею, у якій алгоритмічні системи виконують функції координації, оцінювання та контролю, а людський контроль і регуляторні вимоги інтегруються в саму конструкцію цифрових платформ.

У такій моделі HR перестає бути виключно організаційною функцією і трансформується в техніко-управлінську систему, вбудовану в цифровий продукт. Це означає, що питання соціальної відповідальності, недискримінаційності та процесуальної справедливості більше не можуть розглядатися як зовнішні щодо бізнес-моделі платформи, вони стають її невід'ємною частиною.

Саме в цьому полягає ключова управлінська імплікація дослідження: ефективність платформної моделі дедалі тісніше пов'язана з якістю інституціоналізації механізмів контролю, прозорості та відповідальності в алгоритмічному управлінні працею.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження засвідчило, що розвиток платформної економіки зумовлює системну трансформацію менеджменту соціально-трудових відносин, яка виходить за межі адаптації окремих HR-інструментів і набуває характеру зміни конфігурації HR-моделі.

У результаті аналізу встановлено, що сучасна HR-модель у платформній економіці характеризується алгоритмізацією управлінських функцій, деперсоналіза-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

цією взаємодії між суб'єктами трудових відносин та транзакційною орієнтацією зайнятості. Водночас її функціонування відбувається в умовах зростаючої регуляторної обумовленості, що посилює вимоги до прозорості, підзвітності та впровадження механізмів людського контролю.

Виявлена конфігурація HR-моделі поєднує підвищення операційної ефективності з формуванням нових соціальних ризиків, що актуалізує необхідність пошуку балансу між технологічною раціональністю та принципами соціальної справедливості. У цьому контексті менеджмент соціально-трудових відносин набуває нових функцій, пов'язаних із проектуванням алгоритмічних систем управління працею та інтеграцією механізмів регуляторного контролю в цифрову інфраструктуру платформ.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованої аналітичної моделі для оцінювання управлінських рішень цифрових платформ та розроблення внутрішніх політик, спрямованих на мінімізацію соціальних ризиків алгоритмічного управління.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на комплексне емпіричне оцінювання впливу алгоритмічного управління на якість соціально-трудових відносин, зокрема на рівень зайнятості, стабільність доходів, ступінь автономії працівників і забезпечення їхніх трудових прав. Водночас перспективним напрямом є розроблення інституційних і правових механізмів адаптації міжнародних регуляторних підходів, зокрема положень EU AI Act, до національного соціально-економічного та правового контексту з урахуванням специфіки розвитку платформної економіки в Україні.

Література:

1. Державна служба статистики України. Наказ № 66 від 23.04.2025 "Про затвердження Методики формування вибіркових сукупностей для проведення у 2025-2029 роках обстежень населення (домогосподарств)" [Електронний ресурс]. Київ: Держстат, 2025. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/norm_doc/2025/66/66_2025.htm (дата звернення: 05.02.2026).

2. Колот А., Рябоконь І., Бабій Ю. Соціально-трудовий вимір економіки платформ. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-110.

3. Перегудова Т. Зайнятість у сфері цифрових платформ у контексті гідної праці. Економіка України. 2025. Т. 68. № 2 (759). С. 71—85. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.02.071.

4. Про затвердження Плану державних статистичних спостережень на 2026 рік: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.12.2025 № 1488-р [Електронний ресурс]. Київ, 2025. URL: https://www.kmu.gov.ua (дата звернення: 05.02.2026).

5. Регламент (ЄС) 2024/1689 Європейського Парламенту та Ради від 13 червня 2024 року про встановлення гармонізованих правил щодо штучного інтелекту (EU AI Act) [Електронний ресурс]. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj (дата звернення: 05.02.2026).

6. Duggan J., Carbery R., McDonnell A., Sherman U. Algorithmic HRM Control in the Gig Economy: The App-Worker Perspective. Human Resource Management. 2023. Vol. 62. No. 6. P. 883—899. DOI: https://doi.org/10.1002/hrm.22168.

7. Dunn M., Munoz I., Jarrahi M. H. Dynamics of flexible work and digital platforms: Task and spatial flexibility in the platform economy. Digital Business. 2022. Vol. 2. No. 1. Article 100052. DOI: https://doi.org/10.1016/j.digbus.2022.100052.

8. International Labour Organization. Digital labour platforms and the future of work [Електронний ресурс]. Geneva: ILO, 2018. URL: https://www.ilo.org/global/topics/future-of-work/publications/WCMS_618168/lang--en/index.htm (дата звернення: 05.02.2026).

9. International Labour Organization. World Employment and Social Outlook 2021: The role of digital labour platforms in transforming the world of work [Електронний ресурс]. Geneva: ILO, 2021. URL: https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2021/WCMS_771749/lang--en/index.htm (дата звернення: 05.02.2026).

10. Lehdonvirta V., Kassi O., Hjorth I., Barnard H., Graham M. The Global Platform Economy: A New Offshoring Institution Enabling Emerging-Economy Microproviders. Journal of Management. 2019. Vol. 45. No. 2. P. 567—599. DOI: https://doi.org/10.1177/0149206318786781.

11. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Handbook on Measuring Digital Platform Employment and Work [Електронний ресурс]. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: https://doi.org/10.1787/0ddcac3b-en.

12. Pesole A., Urzi Brancati M. C., Fernandez-Macias E., Biagi F., Gonzalez Vazquez I. Platform Workers in Europe: Evidence from the COLLEEM Survey [Електронний ресурс]. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018. URL: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2018-04/jrc-112157.pdf (дата звернення: 05.02.2026).

13. Robinson A. P., Jarrahi M. H., Keegan A., Meijerink J. Algorithmic Management in Limbo: Task-Driven Interweaving of Hierarchy and Market Management. Human Resource Management. 2025. DOI: https://doi.org/10.1002/hrm.70019.

14. Schor J. B., Attwood-Charles W., Cansoy M., Ladegaard I., Wengronowitz R. Dependence and precarity in the platform economy. Theory and Society. 2020. Vol. 49. No. 5—6. P. 833—861. DOI: https://doi.org/10.1007/s11186-020-09408-y.

15. Thompson C. Ukraine Is the World's Freelancer Factory. Wired. 2019. URL: https://www.wired.com/story/gig-work-in-ukraine/ (дата звернення: 05.02.2026).

16. United Nations Development Programme (UNDP) in Ukraine; Kyiv International Institute of Sociology (KIIS). Ukrainians begin using internet more: 80% online every day [Електронний ресурс]. Kyiv, 2023. URL: https://www.undp.org/ukraine/press-releases/ukrainians-begin-using-internet-more-80-online-every-day-social-survey-finds (дата звернення: 05.02.2026).

17. Wood A. J., Lehdonvirta V. Platforms disrupting reputation: precarity and recognition struggles in the remote gig economy. Sociology. 2023. Vol. 57. No. 5. P. 999—1016. DOI: https://doi.org/10.1177/00380385221126804.

18. World Bank. Demand for Online Gig Work Is Rapidly Rising in Developing Countries [Електронний ресурс]. Washington, DC: World Bank, 2023. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/09/07/demand-for-online-gig-work-rapidly-rising-in-developing-countries (дата звернення: 05.02.2026).

References:

1. State Statistics Service of Ukraine (2025), Order "On approval of the Methodology for forming sample populations for conducting population (household) surveys in 2025—2029", available at: https://www.ukrstat.gov.ua/norm_doc/2025/66/66_2025.htm (Accessed 05 Feb 2026).

2. Kolot, A., Riabokon, I. and Babii, Yu. (2024), "Social and labour dimension of the platform economy", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 68. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-110

3. Perehudova, T. (2025), "Employment in digital platforms in the context of decent work", Ekonomika Ukrainy, vol. 68, no. 2 (759), pp. 71—85. https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.02.071

4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), Order "On approval of the Plan of state statistical observations for 2026", available at: https://www.kmu.gov.ua (Accessed 05 Feb 2026).

5. European Parliament (2024), "Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act)", available at: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj (Accessed 05 Feb 2026).

6. Duggan, J., Carbery, R., McDonnell, A. and Sherman, U. (2023), "Algorithmic HRM Control in the Gig Economy: The App-Worker Perspective", Human Resource Management, vol. 62, no. 6, pp. 883—899. https://doi.org/10.1002/hrm.22168

7. Dunn, M., Munoz, I. and Jarrahi, M. H. (2022), "Dynamics of flexible work and digital platforms: Task and spatial flexibility in the platform economy", Digital Business, vol. 2, no. 1, Article 100052. https://doi.org/10.1016/j.digbus.2022.100052

8. International Labour Organization (2018), "Digital labour platforms and the future of work", available at: https://www.ilo.org/global/topics/future-of-work/publications/WCMS_618168/lang--en/index.htm (Accessed 05 Feb 2026).

9. International Labour Organization (2021), "World Employment and Social Outlook 2021: The role of digital labour platforms in transforming the world of work", available at: https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2021/WCMS_771749/lang--en/index.htm (Accessed 05 Feb 2026).

10. Lehdonvirta, V., Kassi, O., Hjorth, I., Barnard, H. and Graham, M. (2019), "The Global Platform Economy: A New Offshoring Institution Enabling Emerging-Economy Microproviders", Journal of Management, vol. 45, no. 2, pp. 567—599. available at: https://doi.org/10.1177/0149206318786781

11. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2023), "Handbook on Measuring Digital Platform Employment and Work", OECD Publishing, Paris. https://doi.org/10.1787/0ddcac3b-en

12. Pesole, A., Urzi Brancati, M. C., Fernandez-Macias, E., Biagi, F. and Gonzalez Vazquez, I. (2018), "Platform Workers in Europe: Evidence from the COLLEEM Survey", Publications Office of the European Union, Luxembourg, available at: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2018-04/jrc112157.pdf (Accessed 05 Feb 2026).

13. Robinson, A. P., Jarrahi, M. H., Keegan, A. and Meijerink, J. (2025), "Algorithmic Management in Limbo: Task-Driven Interweaving of Hierarchy and Market Management", Human Resource Management. https://doi.org/10.1002/hrm.70019

14. Schor, J. B., Attwood-Charles, W., Cansoy, M., Ladegaard, I. and Wengronowitz, R. (2020). "Dependence and precarity in the platform economy", Theory and Society, vol. 49, no. 5—6, pp. 833—861. https://doi.org/10.1007/s11186-020-09408-y

15. Thompson, C. (2019), "Ukraine Is the World's Freelancer Factory", Wired, available at: https://www.wired.com/story/gig-work-in-ukraine/ (Accessed: 05 Feb 2026).

16. United Nations Development Programme (UNDP) in Ukraine; Kyiv International Institute of Sociology (KIIS) (2023), "Ukrainians begin using internet more: 80% online every day", available at: https://www.undp.org/ukraine/press-releases/ukrainians-begin-using-internet-more-80-online-every-day-social-survey-finds (Accessed 05 Feb 2026).

17. Wood, A. J. and Lehdonvirta, V. (2023), "Platforms disrupting reputation: precarity and recognition struggles in the remote gig economy", Sociology, vol. 57, no. 5, pp. 999—1016. https://doi.org/10.1177/0038038522-1126804

18. World Bank (2023). "Demand for Online Gig Work Is Rapidly Rising in Developing Countries", World Bank, Washington, DC, available at: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/09/07/demand-for-online-gig-work-rapidly-rising-in-developing-countries (Accessed 05 Feb 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 15.03.26
Прорецензовано / Revised: 24.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

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

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

УДК 658.3:004.93

Ю. В. Огерчук,
к. е. н., доцент, доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8924-9130
В. О. Клепець,
аспірант кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-7132-3367
Р. І. Лебедь,
аспірант кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0005-9867-4111

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.318

БІОМЕТРИЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК НОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Y. Oherchuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Foreign Trade and Customs, Lviv Polytechnic National University
V. Klepets,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University
R. Lebed,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

BIOMETRISATION OF PERSONNEL MANAGEMENT AS A NEW TOOL FOR ECONOMIC SECURITY OF AN ENTERPRISE

У статті досліджено біометризацію управління персоналом як сучасний інструмент підвищення економічної безпеки підприємства. Розкрито теоретичні підходи до трактування економічної безпеки підприємства та визначено роль кадрової складової у системі її забезпечення. Проаналізовано сутність біометричних технологій і напрями їх використання в HR-менеджменті, зокрема у системах обліку робочого часу, контролю доступу до матеріальних і цифрових ресурсів та автентифікації працівників у корпоративних інформаційних системах. Визначено економічні та управлінські переваги впровадження біометричних технологій, а також соціально-етичні, правові та інформаційні ризики їх використання. Обгрунтовано вплив біометризації на зниження кадрових і інформаційних загроз та підвищення прозорості управлінських процесів. Запропоновано матрицю ризиків використання біометричних HR-систем.

Introduction. The rapid digitalization of management processes and the growing need for reliable mechanisms of workforce control have intensified the interest of enterprises in biometric technologies as tools for strengthening economic security and improving personnel management. Biometric identification systems, based on unique physiological characteristics such as fingerprints or facial recognition, are increasingly used in attendance monitoring and workforce management. Their implementation allows organizations to enhance transparency in administrative procedures, reduce the risks of timekeeping manipulation, and improve the efficiency of labor resource utilization. At the same time, the use of biometric technologies raises important issues related to the protection of personal data, information security, and ethical aspects of employee monitoring.

Purpose. The purpose of the study is to determine the role of biometric technologies in strengthening the personnel component of enterprise economic security and to assess their potential for improving the efficiency of human resource management systems in modern organizations.

Results. The study demonstrates that the integration of biometric identification systems into enterprise management practices contributes to more accurate recording of employees' working time and reduces the possibility of unauthorized access or manipulation of attendance systems. Biometric technologies enhance workforce accountability, streamline HR administrative functions, and support more effective monitoring of labor discipline. At the same time, the analysis shows that the use of biometric data introduces additional

challenges associated with data protection, privacy risks, and compliance with international standards of information security and personal data protection. Effective application of biometric systems therefore requires the integration of technical, organizational, and legal mechanisms aimed at ensuring secure processing and storage of biometric information.

Conclusions. The obtained results confirm that biometric technologies can serve as an effective instrument for strengthening the personnel component of enterprise economic security and improving the efficiency of personnel management processes. At the same time, the sustainable use of such technologies requires the development of comprehensive data protection mechanisms and adherence to international standards of information security, which ensures a balance between managerial efficiency and the protection of employees' rights in the digital environment.

Ключові слова: кадрові ризики; HR-технології; контроль доступу; цифрова автентифікація; управління ризиками.

Key words: personnel risks; HR technologies; access control; digital authentication; risk management.

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

У сучасних умовах цифровізації економіки питання забезпечення економічної безпеки підприємств набуває особливої актуальності. Значна частина внутрішніх ризиків діяльності підприємства пов'язана з людським фактором, що проявляється у вигляді помилок персоналу, недобросовісних дій, маніпуляцій із даними обліку робочого часу або несанкціонованого доступу до інформаційних ресурсів. У зв'язку з цим зростає потреба у впровадженні сучасних інструментів управління персоналом, які дають змогу підвищити прозорість кадрових процесів та зменшити вплив людського фактору на систему економічної безпеки підприємства.

Одним із таких інструментів є біометричні технології, що забезпечують автоматизовану ідентифікацію працівників на основі їхніх унікальних фізіологічних або поведінкових характеристик. Використання біометрії у системах обліку робочого часу, контролю доступу та цифрової автентифікації дозволяє мінімізувати можливості зловживань, підвищити достовірність управлінської інформації та посилити контроль за використанням ресурсів підприємства. Разом з тим, впровадження біометричних технологій супроводжується низкою правових, соціальних, технологічних та інформаційних ризиків, пов'язаних із захистом персональних даних, довірою працівників та кібербезпекою.

У науковій літературі питання економічної безпеки підприємства та кадрової безпеки досліджувалися багатьма вітчизняними і зарубіжними науковцями, однак проблема системного використання біометричних технологій як інструменту підвищення економічної безпеки підприємства та оцінювання пов'язаних із ними ризиків залишається недостатньо розробленою. Це актуалізує необхідність комплексного аналізу можливостей і загроз біометризації управління персоналом та розроблення аналітичних інструментів оцінювання ризиків її впровадження.

МЕТОЮ СТАТТІ

Метою статті є дослідження ролі біометричних технологій у системі управління персоналом підприємства як інструменту забезпечення економічної безпеки, а також обгрунтування переваг і ризиків їх використання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій літературі поняття економічної безпеки підприємства має довгу еволюцію та використовується у вигляді широкого спектра підходів. Так, економічна безпека розглядається як стан захищеності підприємства від впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, що забезпечує стабільність його діяльності, фінансову стійкість і потенціал розвитку. Сучасні дослідники підкреслюють, що економічна безпека — це не лише відсутність загроз, а комплекс інтегрованих заходів, спрямованих на їх своєчасне виявлення, нейтралізацію та адаптацію до змін середовища діяльності підприємства [4].

Попри те, що економічна безпека, перш за все, розглядається як стан захищеності від загроз, її трактують також як ефективне використання ресурсів підприємства для підтримки стабільної діяльності. Часто це поняття розглядається і як здатність зберігати конкурентні переваги в умовах ринкової невизначеності [4]. Тобто економічна безпека підприємства є комплексною категорією, що включає економічні, організаційні й управлінські аспекти, а її трактування формується під впливом змін зовнішнього середовища та тенденцій глобальної економіки [17].

Однією з ключових складових економічної безпеки підприємства є кадрова безпека — економічно-управлінський механізм, що забезпечує захищеність підприємства від ризиків, пов'язаних із персоналом. Кадрова складова охоплює питання відбору, мотивації, кваліфікації, адаптації та утримання працівників, а також систему запобігання кадровим загрозам, які можуть мати економічні наслідки для підприємства [2].

Як зазначає Аблязова Н., кадрова безпека — це система управлінських заходів, що гарантує відповідність людського капіталу підприємства стратегічним цілям і мінімізує негативний вплив недоліків в управлінні персоналом на економічну стабільність підприємства [1]. Таким чином, кадрова безпека виступає фундаментальною внутрішньою складовою економічної безпеки, оскільки ефективне управління персоналом дає змогу знизити ризики, пов'язані з некомпетентністю, плинністю кадрів, конфліктами та іншими небажаними явищами [2].

Внутрішні загрози підприємства не менш вагомі, ніж зовнішні, оскільки численні ризики формуються саме

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Рис. 1. Напрями використання біометрії в управлінських процесах

Джерело: сформовано авторами на основі [9, 14].

всередині організаційної структури та пов'язані з людським фактором, управлінськими рішеннями та експлуатацією власних ресурсів. Серед таких загроз окремої уваги потребують ризики неефективного управління персоналом (недолік кваліфікації, неадекватна мотивація), корупційні практики і шахрайство, внутрішні фінансові зловживання, помилки в організації виробничих і економічних процесів тощо. Внутрішні загрози часто є домінуючими джерелами економічних ризиків, оскільки саме через них підприємство може зазнати відчутних фінансових і репутаційних втрат. При цьому сучасні підходи до економічної безпеки передбачають не лише ідентифікацію таких загроз, а й розробку превентивних механізмів управління ними, що включає вдосконалення внутрішніх процедур, систем мотивації та контролю [3].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У науково-нормативному підході біометричні технології визначаються як методи автоматизованого розпізнавання особи на основі унікальних фізіологічних та поведінкових характеристик людини. Таке визначення закріплене, зокрема, у міжнародних стандартах ISO/IEC, де біометрія розглядається як складова інформаційних та управлінських систем безпеки [11].

За змістом застосування у HR-системах виділяють такі основні види біометричних технологій [8]:

— фізіологічні (відбитки пальців, розпізнавання обличчя, райдужної оболонки ока);

— поведінкові (динаміка натискання клавіш, манера користування пристроями);

— мультимодальні, що поєднують декілька біометричних ознак з метою підвищення надійності ідентифікації.

Систематизація напрямів використання біометрії в управлінських процесах дає змогу представити їх у вигляді логіко-структурної схеми, що відображає взаємозв'язок між HR-функціями та системою економічної безпеки (Рис. 1). Як видно з Рис. 1, біометричні технології інтегруються в управлінські процеси підприємства комплексно, охоплюючи облік робочого часу, контроль доступу та цифрову автентифікацію, що сприяє підвищенню прозорості управління й зміцненню економічної безпеки.

Порівняльний аналіз характеристик традиційного управління персоналом та управління із використанням біометрії дозволяє виявити їх принципові відмінності. Як видно з Табл. 1, управління персоналом із використанням біометрії забезпечує вищий рівень ідентифікаційної надійності та прозорості управлінських процесів порівняно з традиційними інструментами. Це зумовлює зниження внутрішніх ризиків та підвищення контрольованості кадрових процедур.

Отже, біометричні технології у HR сфері — це не просто засоби автоматизації обліку чи контролю доступу, а інструменти управлінського впливу, які безпосередньо інтегруються в інформаційні та кадрові системи підприємства. Через біометричну ідентифікацію забезпечується унікальна та незмінна прив'язка конкретного працівника до ключових дій і операцій, що унеможливлює маніпуляцію персональними даними та спотворення управлінської інформації. Саме це створює основу для формування надійної системи внутрішнього контролю, яка є частиною загальної моделі економічної безпеки підприємства, де послідовно оцінюються ризики, автоматизуються процеси і навіть підвищується відповідальність працівників за свої дії [16].

У межах зазначеного механізму біометричні рішення виконують дві ключові управлінські функції:

— запобігання помилкам та шахрайству, пов'язаному з людським фактором;

— формування достовірних даних для прийняття управлінських рішень щодо ризиків, продуктивності та кадрової політики загалом. Такі дані стають основою для вчасного виявлення відхилень від нормальних бізнес процесів, що суттєво зміцнює позицію підприємства в контексті економічної безпеки.

Біометричні системи прямо впливають на три групи ризиків, що найчастіше вважаються критичними для еко-

Таблиця 1. Відмінності традиційного та біометризованого управління персоналом

Критерій	Традиційне управління	Біометризоване управління
Спосіб ідентифікації	Паролі, бейджі, табелі	Біометричні шаблони (відбиток, обличчя тощо)
Рівень передаваності ідентифікатора	Передавані (можлива підміна)	Непередавані, унікальні
Вразливість до зловживань	Висока	Низька
Людський фактор	Значний	Мінімізований
Рівень прозорості	Обмежений	Високий
Інтеграція з системою безпеки	Часткова	Комплексна (HR + інформаційна безпека + економічна безпека)

Джерело: сформовано авторами на основі [8, 11, 14].

номічної безпеки підприємства. По-перше, біометрія зменшує обман у системах обліку робочого часу (наприклад, "підміна відміток"), що призводить до більш точних розрахунків заробітної плати, зменшення переплат та зловживань. Такий ефект підтверджується емпіричними дослідженнями, де біометричні системи суттєво знижували випадки несанкціонованого виходу та відсутності на робочому місці, що позитивно впливало на продуктивність і зменшувало непрямі витрати підприємства.

По-друге, завдяки унікальній фізіологічній ідентифікації дані про дії працівників стають захищеними від спотворень, що знижує ризики несанкціонованого доступу до критичної інформації чи систем. Така ідентифікація є більш захищеним методом порівняно з традиційними паролями чи картками, які легко копіюються або втрачаються.

Отже, одним із ключових наслідків впровадження біометричних технологій є підвищення прозорості управлінських процесів, так як біометричні системи забезпечують фіксацію подій у реальному часі, що усуває ручні втручання та людські похибки. Управлінські рішення, побудовані на таких даних, є об'єктивніші і менш схильні до спотворення [16].

Ще однією, не менш важливою, перевагою є можливість аналітичної обробки відповідних масивів даних з біометричних систем: наприклад, виявлення закономірностей у відвідуваності, продуктивності чи ризиковій поведінці працівників. Це дає змогу менеджерам приймати рішення на основі доказових даних, а не інтуїції чи неповної інформації.

Окрім вище перелічених переваг, дані біометричних систем підсилюють відповідальність лінійних менеджерів перед вищим керівництвом, оскільки будь яка маніпуляція або невідповідність може бути легко виявлена через автоматизовані звіти. Загалом, управлінська прозорість зменшує інформаційні асиметрії, підвищує довіру між рівнями персоналу і керівництвом підприємства, а також зміцнює загальну систему внутрішнього контролю, що є невід'ємною частиною економічної безпеки. Таким чином, ефективність біометризації управління персоналом залежить від збалансованого поєднання технологічних можливостей із дотриманням принципів захисту персональних даних, етичних стандартів та прозорої управлінської політики підприємства (див.Рис. 2).

Інтеграція біометричних технологій у систему управління персоналом повинна здійснюватися не як ізольований IT-проєкт, а як невід'ємна складова комплексної системи економічної та інформаційної безпеки підприємства. Відповідно до вимог міжнародних стандартів управління інформаційною безпекою, впровадження таких рішень має базуватися на принципах системності, ризик-орієнтованості та пропорційності. Відтак, згідно із Міжнародним стандартом системи управління інформаційною безпекою (ISO/IEC 27001:2022), будь-які технологічні засоби контролю доступу повинні впроваджуватися після оцінювання ризиків, визначення загроз і встановлення відповідних контрольних заходів [11].

Не менш важливим є принцип мінімізації даних, закріплений у відповідному Регламенті Європейського Парламенту та Ради ЄС від 27.04.2016 (ст. 5 і 9), згідно з яким обробка біометричних даних допускається лише в обсязі, необхідному для досягнення конкретної мети. Це формує баланс між ефективністю контролю та захистом прав працівників [13].

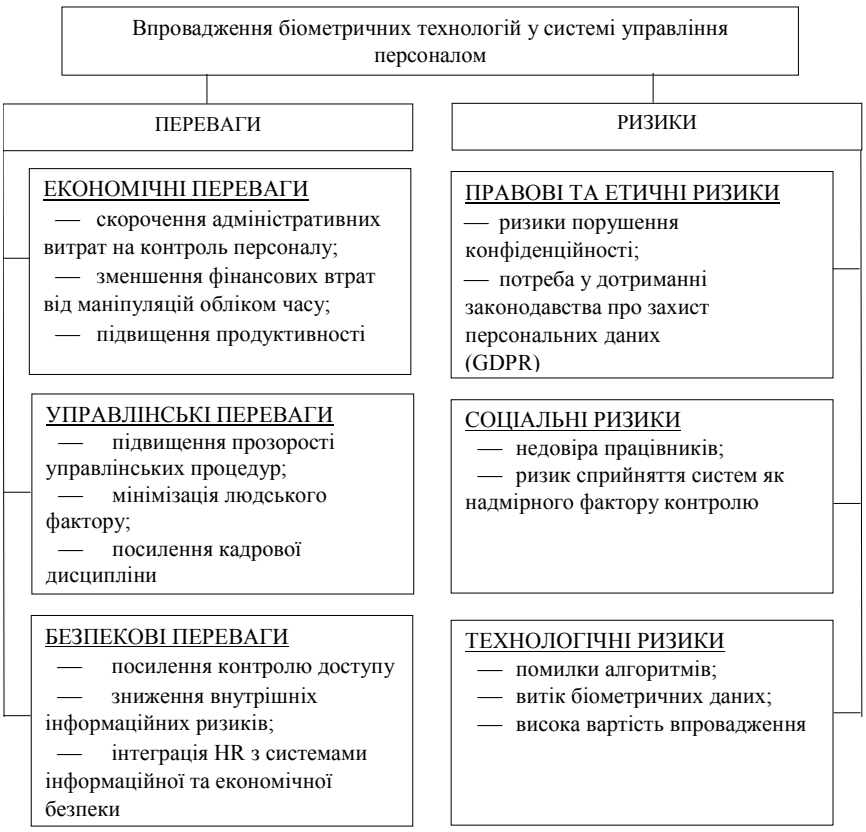


Рис. 2. Переваги та ризики впровадження біометричних технологій у системі управління персоналом

Джерело: сформовано авторами на основі [5, 6, 8, 15].

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Рис. 3. Матриця ризиків використання біометричних HR-систем

Узагальнення теоретичних підходів до оцінювання ризиків біометричних систем та аналіз сучасних практик їх використання в управлінні персоналом дали змогу сформувати матрицю ризиків біометризації HR-процесів (див. Рис. 3). Запропонована матриця систематизує потенційні загрози впровадження біометричних технологій за рівнем ймовірності їх виникнення та масштабом можливих наслідків для діяльності підприємства. Доцільність використання такого аналітичного інструменту зумовлена тим, що біометризація управління персоналом, поряд із значними управлінськими та економічними перевагами, пов'язана з низкою технічних, інформаційних, правових та соціальних ризиків. Їх своєчасна ідентифікація та оцінювання є необхідною передумовою інтеграції біометричних технологій у систему економічної безпеки підприємства.

Побудована матриця дозволяє не лише виявити ключові ризики використання біометричних систем у HR-управлінні, але й визначити пріоритетні напрями їх мінімізації. Вона може застосовуватися як інструмент підтримки управлінських рішень під час планування впровадження біометричних технологій, а також як складова системи ризик-менеджменту підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Впровадження біометричних технологій у систему управління персоналом формує нові можливості для підвищення рівня економічної безпеки підприємства, зокрема у сфері контролю трудової дисципліни, обліку робочого часу та запобігання внутрішнім порушенням. Використання біометричної ідентифікації забезпечує більш високий рівень достовірності даних про присутність працівників, мінімізує ризики маніпулювання системами обліку робочого часу та сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів.

Інтеграція біометричних систем у кадрову політику підприємства створює додаткові механізми зміцнення кадрової складової економічної безпеки та підвищує ефективність адміністративних процедур управління персоналом. Водночас використання таких технологій супроводжується новими викликами, пов'язаними із захистом персональних даних, забезпеченням інформаційної безпеки та дотриманням етичних стандартів використання біометричної інформації.

Таким чином, ефективне використання біометричних систем можливе за умови формування комплексного механізму управління, який поєднує технічні, організаційні та правові інструменти захисту даних відповідно до міжнародних стандартів інформаційної безпеки та нормативних вимог щодо захисту персональної інформації. Реалізація такого підходу сприяє підвищенню рівня довіри працівників до цифрових систем управління та забезпечує баланс між ефективністю контролю трудових процесів і дотриманням прав людини у сфері обробки персональних даних.

Отримані результати підтверджують доцільність використання біометричних технологій як одного з інструментів зміцнення економічної безпеки підприємства та підвищення ефективності управління персоналом у умовах цифровізації управлінських процесів.

Література:

1. Аблязова Н. Кадрова безпека в системі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2020. № 22. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-64

2. Насруллаєв Р. С., Зеленяк В. В. Організаційно-кадровий механізм економічної безпеки підприємства. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 18. С. 93—97. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-5-18

3. Шмалій Л. В., Ількевич М. В. Управління економічною безпекою підприємства. Економіка, менеджмент, бізнес. 2020. № 4. С. 68—73. URL: https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2520/2421

4. Шуміло О., Калініченко Л., Шип К. Аналіз визначень поняття "економічна безпека підприємства". Економіка і управління: зб. наук. пр. ДУІТ. 2019. Вип. 46. С. 126—134. URL: https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/105/101

5. Ajunwa I., Crawford K., Schultz J. Limitless worker surveillance. California Law Review. 2017. Vol. 105, No. 3. P. 735—776. DOI: https://doi.org/10.15779/Z38BR8MF94

6. Ball K. Workplace surveillance: An overview. Labor History. 2010. Vol. 51, No. 1. P. 87—106. DOI: https://doi.org/10.1080/00236561003654776

7. Carpenter D., McLeod A., Hicks C., Maasberg M. Privacy and biometrics: An empirical examination of employee concerns. Information Systems Frontiers. 2018. Vol. 20. P. 91—110. DOI: https://doi.org/10.1007/s10796-016-9667-5

8. Digital Identity Guidelines (NIST SP 800-63-3). Gaithersburg: National Institute of Standards and Technology, 2017. URL: https://pages.nist.gov/800-63-3/

9. Gartner. Market Guide for Workforce Management Applications. Stamford: Gartner Inc. URL: https://www.gartner.com/en/documents/4005184

10. ISO/IEC 2382-37:2022. Information technology — Vocabulary — Part 37: Biometrics. Geneva: International Organization for Standardization, 2022. URL: https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso-iec:2382:-37:ed-1:v1:en

11. ISO/IEC 27001:2022. Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements. Geneva: International Organization for Standardization, 2022. URL: https://www.iso.org/standard/82875.html

12. Nurhuda A., Safitri N. The use of biometrics in public services and the risk of privacy violations. Jurnal Hukum Siber dan Regulasi Teknologi. 2026. Vol. 1, No. 1. P. 46—55. URL: https://journal.sah.co.id/index.php/JHSRT/article/view/12

13. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation). Official Journal of the European Union. 2016. L 119. P. 1—88. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj

14. Security and Privacy Controls for Information Systems and Organizations (NIST SP 800-53 Rev. 5). Gaithersburg: National Institute of Standards and Technology, 2020. URL: https://csrc.nist.gov/publications/detail/sp/800-53/rev-5/final

15. The Global Risks Report 2024. Geneva: World Economic Forum, 2024. URL: https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2024

16. Ussher-Eke D., Okoh O. F., Ijiga O. M. The role of biometric and IoT-based attendance systems in streamlining HR administrative functions, enhancing workforce accountability, and reducing labor inefficiencies. International Journal for Multidisciplinary Research. 2025. Vol. 7, No. 4. URL: https://www.ijfmr.com/papers/2025/4/52237.pdf

17. Zahorodnia A. Essence and evolution of the concept "economic security of the enterprise". Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2022. № 3. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-3-2

References:

1. Ablyazova, N. (2020), "Personnel security in the enterprise management system", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 22 https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-64.

2. Nasrullaiev, R. S. and Zeleniak, V. V. (2024), "Organizational and personnel mechanism of economic security of the enterprise", Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava, vol. 18, pp. 93—97 https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-5-18.

3. Shmalii, L. V. and Ilkevych, M. V. (2020), "Management of economic security of the enterprise", Ekonomika, menedzhment, biznes, vol. 4, pp. 68—73, Available at: https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2520/2421 (Accessed 19 Mar 2026).

4. Shumylo, O., Kalinichenko, L. and Shyp, K. (2019), "Analysis of definitions of the concept of 'economic security of the enterprise'", Ekonomika i upravlinnia: zbirnyk naukovykh prats DUIT, vol. 46, pp. 126—134, Available at: https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/105/101 (Accessed 19 Mar 2026).

5. Ajunwa, I., Crawford, K. and Schultz, J. (2017), "Limitless worker surveillance", California Law Review, vol. 105, no. 3, pp. 735—776 https://doi.org/10.15779/Z38BR8MF94.

6. Ball, K. (2010), "Workplace surveillance: An overview", Labor History, vol. 51, no. 1, pp. 87—106 https://doi.org/10.1080/00236561003654776.

7. Carpenter, D., McLeod, A., Hicks, C. and Maasberg, M. (2018), "Privacy and biometrics: An empirical examination of employee concerns", Information Systems Frontiers, vol. 20, pp. 91—110 https://doi.org/10.1007/s10796-016-9667-5.

8. National Institute of Standards and Technology (2017), Digital Identity Guidelines (NIST SP 800-63-3), Gaithersburg, Available at: https://pages.nist.gov/800-63-3/ (Accessed 19 Mar 2026).

9. Gartner (2025), ications "Market Guide for Workforce Management Appl", Stamford, Available at: https://www.gartner.com/en/documents/4005184 (Accessed 19 Mar 2026).

10. International Organization for Standardization (2022), ISO/IEC 2382-37:2022 Information technology — Vocabulary — Part 37: Biometrics, Geneva, Available at: https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso-iec:2382:-37:ed-1:v1:en (Accessed 19 Mar 2026).

11. International Organization for Standardization (2022), ISO/IEC 27001:2022 Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements, Geneva, Available at: https://www.iso.org/standard/82875.html (Accessed 19 Mar 2026).

12. Nurhuda, A. and Safitri, N. (2026), "The use of biometrics in public services and the risk of privacy violations", Jurnal Hukum Siber dan Regulasi Teknologi, vol. 1, no. 1, pp. 46—55, Available at: https://journal.sah.co.id/index.php/JHSRT/article/view/12 (Accessed 19 Mar 2026).

13. European Parliament and Council of the European Union (2016), "Regulation (EU) 2016/679 (General Data Protection Regulation)", Official Journal of the European Union, L 119, pp. 1—88, Available at: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj (Accessed 19 Mar 2026).

14. National Institute of Standards and Technology (2020), Security and Privacy Controls for Information Systems and Organizations (NIST SP 800-53 Rev. 5), Gaithersburg, Available at: https://csrc.nist.gov/publications/detail/sp/800-53/rev-5/final (Accessed 19 Mar 2026).

15. World Economic Forum (2024), The Global Risks Report 2024, Geneva, Available at: https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2024 (Accessed 19 Mar 2026).

16. Ussher-Eke, D., Okoh, O. F. and Ijiga, O. M. (2025), "The role of biometric and IoT-based attendance systems in streamlining HR administrative functions, enhancing workforce accountability, and reducing labor inefficiencies", International Journal for Multidisciplinary Research, vol. 7, no. 4, Available at: https://www.ijfmr.com/papers/2025/4/52237.pdf (Accessed 19 Mar 2026).

17. Zahorodnia, A. (2022), "Essence and evolution of the concept 'economic security of the enterprise'", Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, vol. 3 https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-3-2.

Отримано редакцією журналу / Received: 19.03.26
Прорецензовано / Revised: 30.03.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

УДК 336.226

Т. В. Валігура,
доктор філософії, викладач кафедри фінансів ім. С. І. Юрія,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: https://orcid.org/ 0000-0002-1297-0907
С. Д. Герчаківський,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів ім. С. І. Юрія,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: https://orcid.org/ 0000-0003-4127-8044
А. Б. Шептак,
аспірант, Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: https://orcid.org/ https://orcid.org/0009-0007-3653-6383

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.324

НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ СПРОЩЕНОЇ СИСТЕМИ ОПОДАТКУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ПРОТИДІЇ ПРАВОПОРУШЕННЯМ У СФЕРІ ЗЕД

T. Valihura,
PhD in Economics, Lecturer at the S.I. Yuriy Department of Finance,
West Ukrainian National University
S. Gerchakivskyi,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the S.I. Yuriy Department of Finance,
West Ukrainian National University
A. Sheptak,
Postgraduate student of the S. I. Yuriy Department of Finance,
West Ukrainian National University

DIRECTIONS FOR REFORMING THE SIMPLIFIED TAXATION SYSTEM IN THE CONTEXT OF COMBATING OFFENSES IN THE FIELD OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

У статті досліджено проблематику незаконних та удаваних експортно-імпортних операцій у сфері зовнішньоекономічної діяльності України в контексті функціонування спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності. Актуальність теми зумовлена зростанням ризиків використання суб'єктів малого бізнесу для мінімізації податкових і митних платежів, маніпулювання митною вартістю товарів та здійснення фіктивного експорту. Проаналізовано основні форми таких правопорушень і узагальнено наукові підходи до реформування спрощеної системи оподаткування. Обгрунтовано необхідність посилення взаємодії податкового та митного контролю, розвитку цифрових інструментів адміністрування та підвищення прозорості зовнішньоекономічних операцій. Доведено, що удосконалення спрощеної системи оподаткування має сприяти мінімізації тіньових схем у сфері зовнішньоекономічної діяльності та зміцненню фінансової безпеки держави.

The article examines the problem of illegal and fictitious export-import operations in the sphere of foreign economic activity of Ukraine in the context of the functioning of the simplified taxation, accounting and reporting system. The relevance of the study is determined by the growing risks of using simplified taxation regimes for tax avoidance, illegal capital outflows and other shadow economic practices, especially under conditions of martial law and structural transformation of the national economy.

Particular attention is paid to the mechanisms through which business entities operating under the simplified taxation system may be involved in illegal foreign trade schemes. Among the most common forms are fictitious export operations, artificial manipulation of customs value, understatement or overstatement of contract prices, involvement of affiliated entities and the use of individual entrepreneurs as intermediaries in schemes aimed at minimizing tax liabilities and withdrawing financial resources abroad. Such practices distort fair market competition, reduce fiscal revenues of the state budget and create additional threats to the financial security of the country.

The paper summarizes modern scientific approaches to the reform of the simplified taxation system and identifies the key directions of its transformation in order to reduce the risks of its use in shadow foreign economic operations. Particular emphasis is placed on strengthening coordination between tax and customs authorities, expanding digital instruments of tax administration, implementing risk-oriented monitoring of foreign trade transactions and improving fiscalization mechanisms. It is concluded that modernization of the simplified taxation system should be considered not only as a tool for supporting small and medium-sized enterprises but also as an important element of the state strategy aimed at preventing illegal and fictitious export-import operations and strengthening the financial stability of Ukraine.

Ключові слова: спрощена система оподаткування; зовнішньоекономічна діяльність; удавані експортно-імпортні операції; тіньова економіка; податкове адміністрування; митне регулювання; фінансова безпека.

Key words: simplified taxation system; foreign economic activity; fictitious export-import operations; shadow economy; tax administration; customs regulation; financial security.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Одними з основних правопорушень у сфері зовнішньоекономічної діяльності є незаконні та удавані експортно-імпортні операції, які становлять підвищену загрозу для фінансової та економічної безпеки держави. Незаконні та удавані експортно-імпортні операції є взаємопов'язаними формами правопорушень у сфері ЗЕД, які не лише зумовлюють значні фіскальні втрати державного бюджету, але й спотворюють конкурентне середовище, сприяють тінізації економіки та підривають довіру до інститутів державного регулювання.

Особливу роль у зазначених процесах відіграє спрощена система оподаткування, обліку та звітності, яка є важливим інструментом підтримки малого та середнього підприємництва. Водночас її інституційна простота, обмежені вимоги до ведення обліку та специфіка податкового навантаження можуть створювати передумови для використання суб'єктів спрощеної системи як елементів незаконних або удаваних зовнішньоекономічних схем. У практиці господарської діяльності це проявляється через фіктивні експортно-імпортні операції, так званий "паперовий" експорт, маніпулювання митною вартістю товарів, використання пов'язаних осіб та залучення фізичних осіб — підприємців до схем мінімізації податкових зобов'язань і виведення капіталу за кордон.

У цьому контексті реформування спрощеної системи оподаткування слід розглядати не лише як інструмент фіскальної політики, а й як складову комплексної державної політики протидії незаконним та удаваним експортно-імпортним операціям.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Реформування спрощеної системи оподаткування в Україні розглядається вітчизняними науковцями як важливий інструмент зміцнення фінансової безпеки держави, мінімізації тіньових схем та гармонізації податкової політики України з європейськими стандартами в умовах воєнних викликів і євроінтеграційних процесів. Значна частина наукових досліджень акцентує увагу на необхідності трансформації спрощеної системи оподаткування з урахуванням ризиків її використання для мінімізації податкових зобов'язань, зокрема у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Аналіз наукових підходів дозволяє систематизувати основні напрями реформування спрощеної системи оподаткування, спрямовані на запобігання її використанню для ухилення від оподаткування. Перший напрям пов'язаний зі звуженням кола суб'єктів спрощеної системи та протидією штучному подрібненню бізнесу. Так, А. Крисоватий та В. Валігура [1] обгрунтовують доцільність поступового переходу юридичних осіб на загальну систему оподаткування з метою запобігання так званій "низхідній міграції" великого бізнесу та його поділу на дрібні структури для мінімізації податкового навантаження. Подібну позицію підтримує Т. Тучак [2], посилаючись на положення Національної стратегії доходів до 2030 року, яка передбачає поетапне виключення юридичних осіб зі спрощеної системи оподаткування. А. Кравзюк [3] підкреслює, що обмеження щодо структури власності

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

суб'єктів господарювання спрямовані на мінімізацію зловживань з боку великих платників податків.

Другий напрям досліджень пов'язаний із посиленням електронного контролю та фіскалізації розрахункових операцій як важливого інструменту детінізації економіки. Зокрема, М. Трещов [4] визначає використання спрощеної системи для реалізації контрабандної та контрафактної продукції як одну з ключових загроз фінансовій безпеці держави та наголошує на необхідності повної фіскалізації розрахункових операцій через програмні реєстратори розрахункових операцій. Н. Лобода [5] та співавтори також розглядають запровадження реєстраторів розрахункових операцій як важливий крок до підвищення прозорості товарного обігу та запобігання приховуванню доходів. У свою чергу Ю. Чернявська [6] та М. Зінченко [6] акцентують увагу на значенні цифровізації податкового адміністрування, зокрема розвитку електронних сервісів і впровадження е-аудиту.

Третій напрям наукових досліджень стосується трансформації ставок та бази оподаткування у межах спрощеної системи. Н. Матвійчук [7] обгрунтовує необхідність зміни підходів до визначення ставок єдиного податку для платників I-II груп шляхом їх прив'язки до фактичного обсягу доходу, що дозволить усунути диспропорції у податковому навантаженні між суб'єктами господарювання. О. Мірошниченко [8] та М. Монастирук [8] підтримують ідею запровадження прогресивної шкали ставок, що сприятиме підвищенню фіскальної ефективності спрощеної системи та зменшенню стимулів до податкової оптимізації.

Важливим аспектом реформування спрощеної системи є також протидія фіктивній самозайнятості. О. Мірошниченко [8] та М. Монастирук [8] звертають увагу на поширену практику оформлення штатних працівників як фізичних осіб — підприємців з метою мінімізації податкових платежів та соціальних внесків, що призводить до втрат бюджету та соціальних фондів. У зв'язку з цим М. Трещов [4] пропонує запровадження чітких критеріїв розмежування підприємницької діяльності та прихованих трудових відносин за аналогією з практикою країн Європейського Союзу.

Окрему увагу науковці приділяють митному аспекту функціонування спрощеної системи оподаткування. Зокрема, М. Плекан [9] та В. Мартинюк [9] відзначають значення законодавчих змін щодо відновлення сплати податку на додану вартість та мита при імпорті товарів платниками спрощеної системи, що сприяло усуненню нерівних умов конкуренції та збільшенню бюджетних надходжень. О. Люба [10] наголошує на необхідності вдосконалення механізму визначення митної вартості товарів шляхом чіткого регламентування переліку підтвердних документів і запровадження механізму письмових консультацій із митними органами.

Поряд із цим у науковій літературі висловлюються й альтернативні підходи до реформування податкової системи. Зокрема, О. Солдатенко [11] та В. Брунько [11] пропонують запровадження єдиного цифрового податку на фінансові трансакції зі ставкою 1,6 %, що, на їхню думку, дозволить спростити податкове адміністрування та знизити корупційні ризики. Водночас реалізація такої концепції потребує комплексної оцінки її фіскальних та макроекономічних наслідків.

Таким чином, аналіз наукових підходів свідчить, що запропоновані напрями реформування спрощеної системи оподаткування мають безпосередній або опосередкований вплив на мінімізацію незаконних та удаваних експортно-імпортних операцій. Водночас більшість досліджень розглядають окремі аспекти цієї проблематики фрагментарно, без формування комплексної моделі інтеграції податкового та митного контролю щодо платників спрощеної системи оподаткування. Це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень, спрямованих на формування системного механізму запобігання використанню спрощеної системи у тіньових схемах зовнішньоекономічної діяльності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є теоретичне узагальнення та аналіз використання суб'єктів спрощеної системи оподаткування у незаконних і удаваних експортно-імпортних операціях, а також обгрунтування напрямів удосконалення податкового та митного регулювання з метою мінімізації відповідних ризиків.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дефініції "незаконні" та "удавані" експортно-імпортні операції характеризують різні, але часто взаємопов'язані види шахрайства та зловживань у митній сфері. Спільним для таких операцій є мета — ухилення від сплати митних платежів, легалізація (відмивання) злочинних доходів, виведення капіталу з країни або інші незаконні цілі. Загалом незаконні експортно-імпортні операції — це будь-які дії, пов'язані з переміщенням товарів, послуг або капіталу через державний кордон, що порушують чинне законодавство України (митне, податкове, валютне, ліцензійне, законодавство про державний контроль тощо).

Якщо розглядати сутнісні ознаки незаконних (делiктних) операцій в митній сфері, то вони мають широкий спектр проявів та схем, до яких віднесемо:

— контрабанду як умисне переміщення товарів через митний кордон України, що може відбуватись як поза митним контролем — "чорна контрабанда" (поза місцем розташування митного органу або поза його робочим часом, без виконання митних формальностей або з незаконним звільненням від митного контролю), або з приховуванням від митного контролю (передбачає використання схованок (тайників), надання одним товарам вигляду інших, використання підроблених, незаконних або таких, що містять завідомо неправдиві відомості документів, якщо це впливає на розмір мита чи можливість переміщення товарів через кордон). Щорічні обсяги потенційної контрабанди та порушення митних правил знаходяться у діапазоні 270 — 450 млрд грн, з відповідними втратами бюджету у сумі від 80 — 150 млрд грн [12];

— операції та дії щодо несплати або заниження митних платежів (заниження митної вартості, що супроводжується декларуванням товарів за ціною, нижчою від реальної, щоб сплатити менше ввізного мита, акцизу та ПДВ; неправильна класифікація товарів, що передбачає віднесення товару до товарної групи УКТЗЕД з нижчими ставками мита; невірне декларування країни походження товару, що за попередньою аналогією спрямоване на застосування менших ставок ввізного

мита; неправомірне використання митних преференцій, пільг, зловживання режимами вільної торгівлі та ін.);

— порушення валютного законодавства, що передбачає неповернення валютної виручки; несвоєчасне надходження товарів/послуг за імпортним контрактом; незаконні перекази коштів, а саме виведення капіталу за кордон під виглядом оплати товарів або послуг, які насправді не поставляються або мають значно завищену ціну;

— порушення ліцензійних та дозвільних вимог, зокрема при переміщенні товарів, що підлягають ліцензуванню або іншим дозволам (наприклад, зброя, наркотики, культурні цінності, деякі види хімічної продукції), без відповідних документів.

Водночас удавані (фіктивні) експортно-імпортні операції — це правочини (договори), які сторони уклали не з метою створення реальних правових наслідків, які обумовлювалися цим правочином, а для приховування іншого, справжнього правочину, або ж взагалі без наміру його виконання. Ці операції створюють лише видимість законної зовнішньоекономічної діяльності.

Систематизуємо основні прояви та схеми удаваних операцій:

1) "паперовий" експорт / імпорт характеризується тим, що товар або послуга фактично не переміщуються через кордон, але на папері оформлюються всі необхідні документи (контракти, інвойси, акти, митні декларації). Метою таких операцій може бути: незаконне відшкодування ПДВ (створення фіктивного експорту, щоб отримати бюджетне відшкодування ПДВ); легалізація незаконних доходів шляхом їх "прогону" через удавані ЗЕД-операції; виведення капіталу через перерахування коштів за кордон нібито за імпорт, який не відбувається, або навпаки — заниження ціни при експорті для накопичення валютної виручки на рахунках за кордоном.

2) завищення / заниження вартості товарів за допомогою трансфертного ціноутворення. Такі операції можуть здійснюватися у форматі: завищення ціни імпорту (коли компанія-резидент купує товар у пов'язаної компанії-нерезидента за завищеною ціною і це дозволяє вивести прибуток з України (зменшується база оподаткування податком на прибуток в Україні) та накопичити його за кордоном; заниження ціни експорту (коли компанія-резидент продає товар пов'язаній компанії-нерезиденту за заниженою ціною, що також призводить до зменшення прибутку в Україні та його акумуляції за кордоном);

3) укладання контрактів з фіктивними компаніями-нерезидентами (офшорними компаніями). Така схема передбачає створення компаній в низькоподаткових юрисдикціях або офшорах, які не ведуть реальної діяльності, а використовуються лише як проміжна ланка для переказу коштів та приховування реальних бенефіціарів;

4) використання "одноденок" у сфері ЗЕД через швидке створення та ліквідацію компаній, які залучаються до одиничних чи кількох масштабних ЗЕД-операцій з метою проведення незаконних фінансових потоків, а потім зникають.

Наголосимо, що як незаконні, так і удавані експортно-імпортні операції є надзвичайно шкідливими для економіки та держави, оскільки підривають фінансову стабільність, спотворюють конкуренцію та створюють сприятливе середовище для тіньової економіки, а протидія їм вимагає комплексного підходу на рівні податкового, митного та фінансового контролю.

Потрібно наголосити, що малі та середні підприємства (далі — МСП), на жаль, активно беруть участь у незаконних та удаваних експортно-імпортних операціях в Україні. Більше того, через свою структуру та менший рівень контролю з боку державних фіскальних органів, МСП часто використовуються як інструмент або "ланка" в таких схемах.

Прямої офіційної статистики, яка б чітко розділяла обсяги незаконних експортно-імпортних операцій та контрабанди саме за участю МСП, як правило, немає у відкритому доступі. Це пов'язано з кількома причинами:

— тіньовий характер, адже сама природа цих операцій передбачає їх приховування, а виявлення відбувається постфактум, і часто важко встановити реальних бенефіціарів, що стоять за схемами;

— складність ідентифікації МСП у звітах правоохоронних та фіскальних органів, де зазвичай фіксуються виявлені факти контрабанди, ухилення від сплати податків, порушення митних правил та рідко вказується, чи було задіяне у схемі саме МСП, чи це була частина більш масштабної схеми, організованої великим бізнесом;

— вітчизняні методологічні проблеми, що пов'язані з потребами виміряти точний обсяг тіньової економіки та її складових (включаючи незаконні ЗЕД-операції і за участю МСП) і які орієнтовані на оціночні показники.

В цьому контексті варто зробити наголос, що і європейські методології не роблять акцент на участі суб'єктів підприємницької діяльності (далі — СПД) в незаконних операціях чи формуванні тіньової економіки. Так, "Євростат виділяє сім компонентів "тіньової економіки": N1 — СПД, що навмисне не реєструє свою, у випадку реєстрації, законну діяльність; N2 — суто протизаконна діяльність; N3 — виробники, що згідно закону не повинні реєструватися (напр. особисте селянське господарство); N4, N5 — зареєстровані СПД, що за різними причинами випали із спостережень; N6 — навмисне спотворення даних (заниження бази оподаткування); N7 — інші" [12].

В цьому контексті вважаємо, що важливим є аналіз та врахування експертних оцінок, коли експерти ринку та представники бізнес-асоціацій часто вказують на проблему використання "спрощенців" для схем з імпортом чи експортом, зокрема для уникнення сплати ПДВ. Потрібно зробити наголос, що МСП в основному не зайняті в сфері експорту (рис. 1).

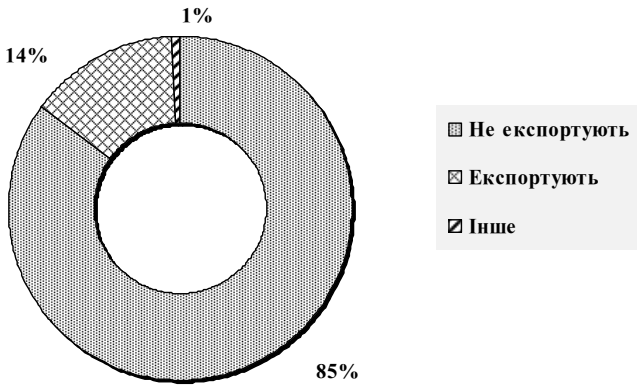


Рис. 1. Залучення МСП до експортних операцій (за результатами дослідження ЕБА в 2023 році)

Джерело: [13].

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

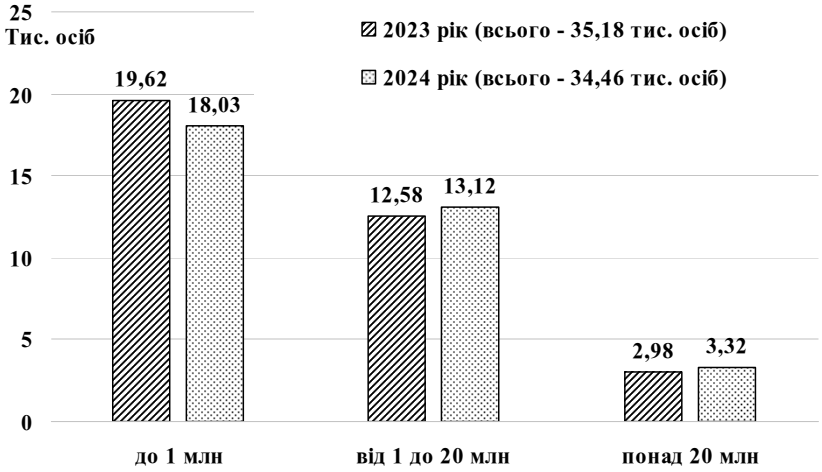


Рис. 2. Динаміка кількості МСП, які були на обліку і сплачували митні платежі при імпорті в 2023 — 2024 рр.

Джерело: [14].

В 2024 році кількість МСП, які здійснюють експортні операції зросла до 16,6%, що також вважається індикатором, який в незначній мірі відображає суттєвий вплив на обсяги експорту. Крім цього, лише 14% МСП планують виходити на зовнішні ринки.

За даним Держмитслужби, невеликою є кількість МСП, які здійснюють імпортні операції та відповідно сплачують митні платежі **(рис. 2).**

Отже, кількість імпортерів — суб'єктів "малого бізнесу", які сплатили митні платежі до 1 млн грн, у 2024 році зменшилась на 8% (з 19,6 тис. осіб у 2023 році до 18,0 тис. осіб у 2024 році). Частка сплачених ними митних платежів у загальних обсягах сплати податків при імпорті товарів склала менше 1%. Натомість сплату понад 85% митних платежів при імпорті товарів забезпечили 3,3 тис. платників, або 10% від загальної кількості суб'єктів ЗЕД, які перебувають на обліку в митних органах і які здійснювали імпортні операції у 2024 році.

Одним із факторів, який може впливати на зростання обсягів незаконних імпортних операцій, контрабанди товарів може бути суттєве зростання податкового навантаження на 1 кг оподатковуваного імпорту під час війни (рис. 3).

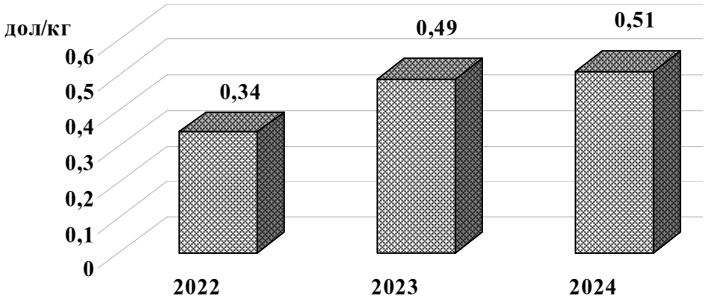


Рис. 3.Динаміка зростання податкового навантаження на оподаткований імпорт (дол США / кг)

Джерело: [14].

Отже, можемо стверджувати, що МПС в Україні в основному зосереджують свою діяльність в межах митної території України і до операцій з контрабандою товарів долучаються, як правило, на етапі роздрібного продажу. Однак існують фактори в роботі митних органів, які можуть спонукати МСП до здійснення незаконних операцій, контрабанди тощо. В цьому контексті цікавими є результати щорічного опитування "Моніторинг роботи митниці очима бізнесу — 2024" [15], яке акцентовано зосередило увагу саме на МСП. Зокрема, в 2024 році було опитано 344 підприємства, що займаються експортом та/або імпортом (рис. 4).

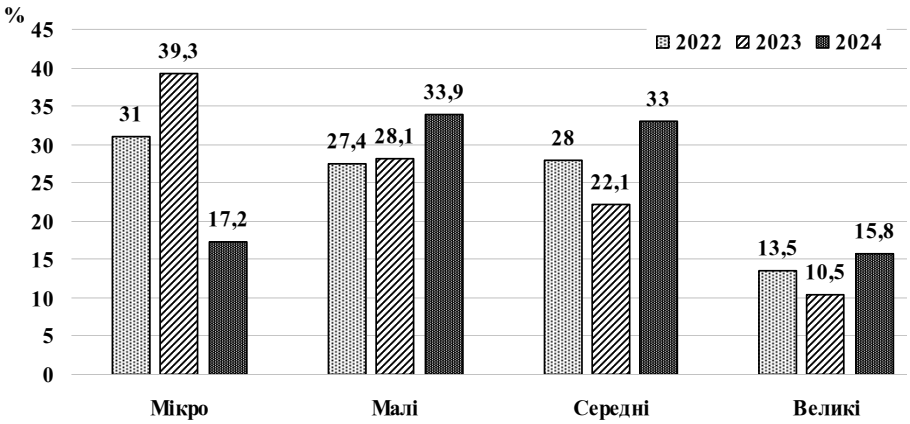


Рис. 4. Динаміка кількості підприємств за розміром, що брали участь в моніторингу

Джерело: [14].

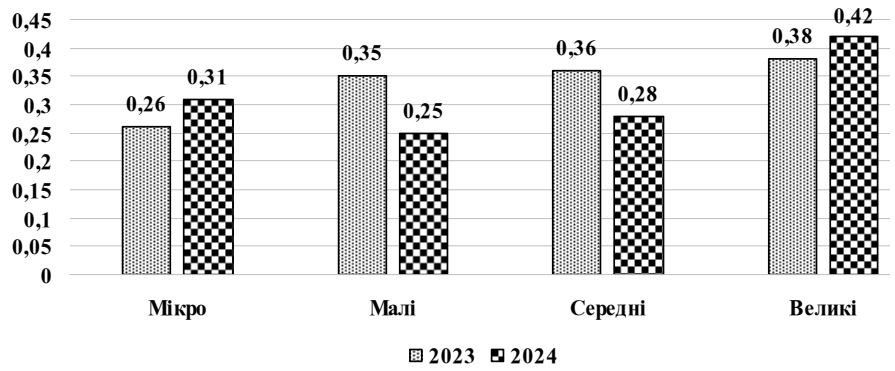


Рис. 5.Динаміка CPM (індексу сприйняття роботи митниці бізнесом) серед МСП в 2023—2024 рр.

Джерело: [14].

У 2024 році відсоток опитаних, які вказали, що робота митниці у цілому ефективна, але вимагає деяких змін збільшилася з 62,4% в 2023 р. до 66,5%. А оцінки роботи митниці нижчі серед МСП, ніж серед великого бізнесу (рис. 5).

Потрібно наголосити, що якщо для МСП в 2024 році є покращення щодо швидкості здійснення процедур митного оформлення, то тривалість митних оглядів навпаки зросла (рис. 6).

В рамках моніторингу з'ясовано, що загальні часові витрати зростають із розміром підприємства: великі та середні підприємства витрачають більше часу на митні процедури, ніж мікро- та малі (рис. 7).

У 2024 році в середньому частку "сірого імпорту" оцінили на рівні 11,6% (у 2023 році — 13,4%). Оцінка частки "сірого імпорту" зменшилася більш як вдвічі порівняно з 2018 роком (було 25,3%), а 40,6% опитаних не можуть оцінити частку сірого імпорту / товарної кон-

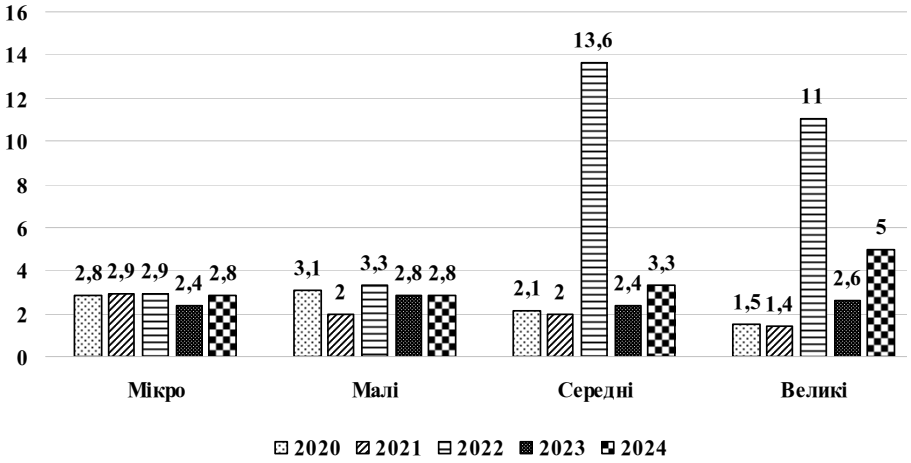


Рис. 6. Динаміка тривалості проведення митного огляду серед МСП в 2020 — 2024 рр.

Джерело: [14].

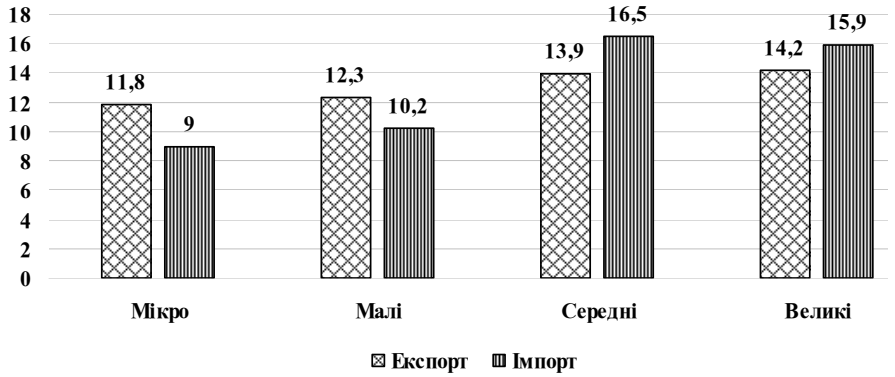


Рис. 7. Динаміка загальних часових витрат на здійснення митних процедур при імпорті / експорті в 2024 р.

Джерело: [15].

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

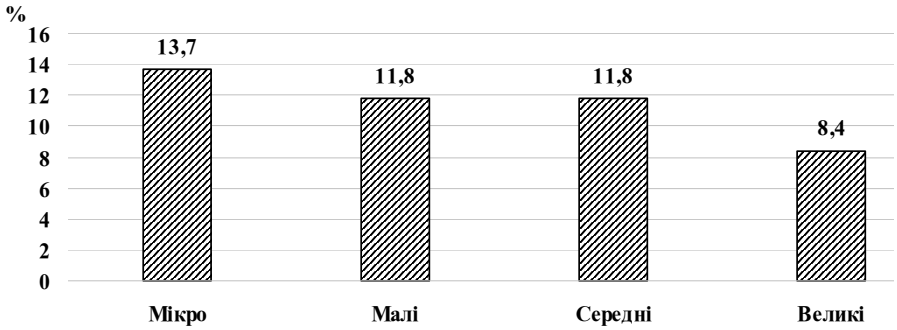


Рис. 8. Оцінка частки "сірого імпорту" бізнесом в 2024 році

Джерело: [15].

трабанди під час війни (частка таких респондентів зменшилася у 2024 році порівняно з 2023 роком).

Великі підприємства оцінюють частку "сірого імпорту" нижче, аніж представники МСП (рис. 8).

Вважаємо, що наведені оцінки представників бізнесу, а також малоефективна боротьба з контрабандою, контрафактом чи іншими злочинами в податково-митній сфері наштовхуються на проблематику довіри до митних і податкових органів. Наприклад, згідно зі звітом Світового Банку під назвою "Україна: Дослідження витрат на дотримання податкового законодавства (податковий комплаєнс) у 2024 році" [16], довіра до справедливості податкових органів є низькою: лише 7,8% респондентів повністю згодні з тим, що податкові органи є справедливими, тоді як 48,9% не згодні з цим твердженням. Аналогічні висновки підтверджуються й іншими дослідженнями, зокрема організованим CASE Україна (рис. 9).

Результати опитування, проведених дослідницькою службою InfoSapience на замовлення CASE Україна у листопаді — грудні 2024-го року, також підтверджують, що ніякої довіри до фіскальних органів не існує.

Таким чином, незаконні експортно-імпортні операції та контрабанда є одними з найсерйозніших загроз для економічної безпеки України, особливо в період повоєнного відновлення. Ці явища не лише призводять до значних втрат державного бюджету через недоотримання митних платежів та податків, але й створюють недобросовісну конкуренцію для легального бізнесу, сприяють тінізації економіки та фінансуванню злочинних угруповань. Спрощена система оподаткування, обліку та звітності (СОО), незважаючи на свою важливу роль у підтримці МСП, через свою відносну простоту та мінімальний контроль може використовуватися як інструмент для легалізації таких незаконних операцій.

Для прикладу, в умовах війни особливого розвитку набули операції "сірого імпорту" побутової техніки, яка з довоєнним періодом зросла вдвічі: до 25 — 30% у гривні та близько 10% в одиницях продукції [18].

Сучасним трендом стали випадки з невидачею обов'язкового фіскального чеку, продажем товару без належного маркування як в онлайн торгівлі, так і у фізичному ритейлі, а "сірі" мережі якого активно розширюються.

Отже, можемо констатувати, що із початком повномасштабної війни суб'єкти господарювання, які знаходяться в тіні скористалися ситуацією із тимчасовим мораторієм на перевірки, відміною ПДВ та мита на ввіз електроніки та побутової техніки, та суттєво збільшили обсяги продажу "сірої" техніки в Україні. Після відновлення оподаткування такі суб'єкти господарювання знайшли спосіб адаптувати свої схеми та продовжувати отримувати надприбутки. Прогнозоване скорочення обсягів легального ринку електроніки у 2025 році, за умови збереження поточної ситуації, перевищить 40 млрд грн, а кожна четверта одиниця техніки, вартістю вище

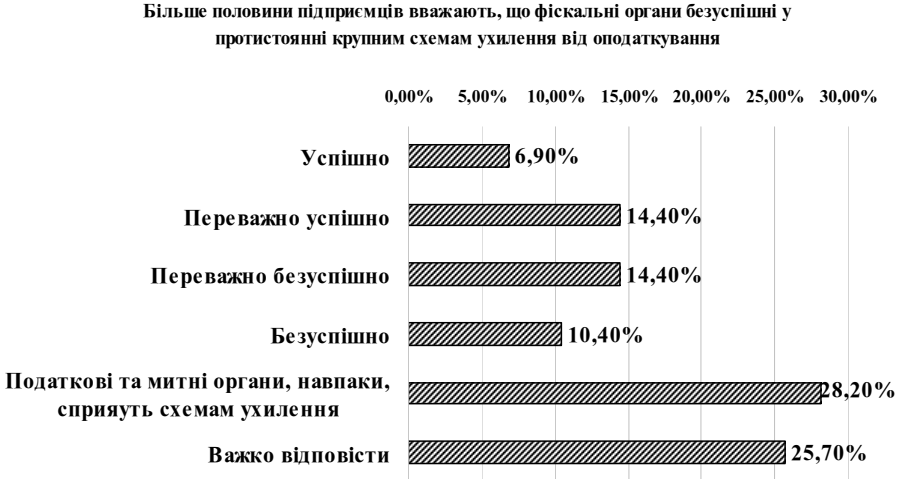


Рис. 9. Ефективність діяльності митних і податкових органів щодо протидії ухилення від сплати податків у 2024 році

Джерело: [17].

10 тис. грн буде "сіра" або "чорна". В деяких сегментах ринку ситуаціє є ще більш вражаючою: у першому кварталі 2025 року 80% товарів Apple або 5,5 тис. гаджетів ввезено в Україну і реалізовано із порушеннями законодавства або із зниженою вартістю [18].

Така проблематика підсилюється й неефективністю діяльності митних органів та судів щодо протидії митним правопорушенням. Як свідчить аналіз статистичних даних, незважаючи на загальну кількість порушених справ про порушення митних правил (14147 — у 2020 році, 28128 — у 2021, 11098 — у 2022 році), у вартісному вимірі їх показник є практично сталим (2 692,11 млн грн — у 2020 році, 2 810,14 млн грн — у 2021 році, 2 862,26 млн грн — у 2022 році). При цьому результативність виконання рішень митних та судових органів про накладення адміністративних стягнень у справах про порушення митних правил у частині сплати відповідних штрафних санкцій до державного бюджету є критичною і становить лише близько 3% загальної "вартості" порушених справ [19].

Існування контрабанди, неефективного митного і податкового контролю, судової системи підсилюються впливом інших ризик-факторів, які впливають на зовнішньоекономічну безпеку держави. Так, "експертні оцінки рівня зовнішньоекономічної безпеки у 2024 р. демонструють зростання впливу всіх шести досліджуваних ризиків, які, за винятком обмеження дієвості інфраструктури підтримки ЗЕД, перебуватимуть у помаранчевій зоні. Попри досить оптимістичні оцінки на 2025 — 2027 рр., більшість зовнішньоекономічних ризиків залишатиметься у цій зоні значного впливу" [20].

Таким чином, врахування значної кількості факторів дозволить напрацювати обгрунтований комплекс заходів щодо протидії незаконним операціям в сфері ЗЕД та нівелювати участь в них МСП. Саме спрощена система оподаткування може сприяти незаконним зовнішньоекономічним операціям, зокрема через:

— мінімальні вимоги до первинних документів, адже для більшості груп ССО відсутні жорсткі вимоги до обліку товарних запасів та підтвердження походження товарів, що дозволяє легко "змішувати" легально ввезені / вивезені товари з тими, що переміщені контрабандним шляхом або отримані в результаті удаваних незаконних операцій;

— відсутність механізму оподаткування ПДВ для більшості груп, що може бути привабливим для нелегальних схем імпорту, оскільки дозволяє уникнути сплати імпортного ПДВ (з іншого боку, експортеристи-спрощенці не отримують відшкодування ПДВ, що також може стимулювати удавані експортні операції, якщо їхня мета полягає в приховуванні нелегальних доходів);

— використання ФОП у ланцюжках постачання як елемент схем з відмивання коштів або виведення капіталу за кордон, використовуючи удавані зовнішньоекономічні контракти, що дозволяє "розмити" сліди незаконних транзакцій;

— складність контролю за валютними операціями через простоту обліку для МСП може ускладнювати відстеження відповідності між обсягами зовнішньоекономічних операцій, їхньою економічною суттю та податковими зобов'язаннями.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Реформування спрощеної системи оподаткування в контексті протидії незаконним експортно-імпортним операціям та контрабанді є невід'ємною частиною стратегії відновлення України. Це дозволить забезпечити економічну безпеку, збільшити надходження до бюджету, створити рівні умови для чесного бізнесу та підвищити довіру міжнародних партнерів.

Для ефективної протидії незаконним, удаваним експортно-імпортним операціям та контрабанді, зокрема із залученням суб'єктів спрощеної системи оподаткування, актуальними є зміни до законодавства, які мають впливати на СОО опосередковано або безпосередньо. Вони повинні посилювати прозорість, контроль та відповідальність, не дублюючи при цьому функціонал інших нормативно-правових актів. Такими ключовими напрямками змін мають стати:

1. Посилення контролю за походженням товарів та їхнім рухом через обов'язковий електронний облік товарних запасів для певних груп ССО, що дозволить податковим органам відслідковувати ланцюжок постачання і виявляти товари, які надійшли з нелегальних джерел (контрабанда, удавані незаконні операції тощо). Для цього потрібно внести відповідні зміни до Податкового кодексу України (розділ XIV "Спрощена система оподаткування") та/або до Закону України "Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг", які будуть спрямовані на інтеграцію з програмними РРО (ПРРО), які можуть фіксувати не тільки факт продажу, а й номенклатуру товару.

2. Посилення митного і податкового контролю за зовнішньоекономічною діяльністю МСП через розширення критеріїв для ризик-орієнтованого моніторингу ЗЕД-операцій, що мають чи можуть мати ознаки удаваних (наприклад, невідповідність обсягів доходу, значні обсяги валютних операцій для ФОП, операції з офшорами тощо). Для цього потрібно деталізувати критерії ризиковості для платників єдиного податку в податковому законодавстві та у внутрішніх методиках ДПС / Держмитслужби / БЕБ і встановити певні пороги обсягу ЗЕД-операцій для МСП, перевищення яких вимагає подання додаткової звітності або автоматично кваліфікується як високоризиковий платник;

3. Удосконалення обміну інформацією між ДПС, Держмитслужбою та банківськими установами через синхронізацію даних щодо зовнішньоекономічних контрактів МСП, валютних операцій і митних декларацій для виявлення розбіжностей та ознак фіктивності. Для цього потрібне внесення змін до Податкового та Митного кодексів, які б дозволили автоматизований та оперативний обмін такою інформацією, можливо, через єдину діджитал-аналітичну платформу, а також посилення відповідальності банків за невиконання вимог фінансового моніторингу, зокрема щодо ЗЕД-операцій клієнтів-ФОП.

4. Посилення відповідальності за податкові та митні правопорушення, товарну контрабанду пов'язані із ЗЕД, що передбачає збільшення штрафів за порушення обліку та РРО/ПРРО при ЗЕД-операціях,

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

автоматичне анулювання реєстрації платника єдиного податку у разі доведення фактів участі у контрабандних схемах, удаваних ЗЕД-операціях або відмиванні коштів. Для цього, потрібні внесення змін до Податкового кодексу України, що розширюють перелік підстав для анулювання реєстрації, Митного кодексу України щодо посилення відповідальності за товарну контрабанду, надання статусу правоохоронного органу і досудового слідства Держмитслужбі замість БЕБ.

Ці зміни до податкового та митного нормативно-правового поля, законодавства про спрощену систему оподаткування, не мають на меті знищити або значно ускладнити життя сумлінним МСП, а спрямовані на створення більш прозорих правил гри, які ускладнять використання спрощеної системи для тіньових контрабандних схем та незаконних зовнішньоекономічних операцій.

Література:

1. Крисоватий А. І., Валігура В. А. Підходи до реформування спрощеної системи оподаткування в умовах реалізації Національної стратегії доходів до 2030 року. Фінанси України. 2024. № 8. С. 7—29.

2. Тучак Т. В. Спрощена система оподаткування в Україні: сучасний стан та перспективи реформування. Ефективна економіка. 2024. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105.2024.5.75.

3. Кравзюк А. В. Порівняльна характеристика правового регулювання податку на прибуток підприємств та спрощеної системи оподаткування юридичних осіб. Ірпінський юридичний часопис. 2021. Вип. 1 (5). С. 97—105.

4. Трещов М. Протидія ухиленню від сплати податків через модернізацію спрощеної системи оподаткування в Україні. Науковий вісник: Державне управління. 2024. № 2 (16). С. 30—44.

5. Лобода Н. О., Чабанюк О. М., Мосолова Ю. О. Спрощена система оподаткування як мікроекономічний фіскальний регулятор. Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 228—234.

6. Чернявська Ю. Б., Зінченко М. М. Сучасні підходи до реєстрації та спрощеної системи оподаткування ФОПів. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2022. № 50 (2). С. 143—152.

7. Матвійчук Н., Теслюк С., Плоскіна А., Писарчук Д. Реформування спрощеної системи оподаткування в умовах воєнного стану. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2023. № 2. С. 29—36.

8. Мірошниченко О. В., Монастирук М. В. Перспективи розвитку спрощеної системи оподаткування в умовах невизначеності. Вісник СумДУ. Серія "Економіка". 2022. № 4. С. 312—319.

9. Плекан М. В., Мартинюк В. П. Особливості обліку та оподаткування експортно-імпортних операцій в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. № 45. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-45-30.

10. Люба О. Митна вартість товару: проблемні аспекти та шляхи їх вирішення. Вісник економіки. 2022. Вип. 2. С. 171—185.

11. Солдатенко О., Брунько В. Спрощена система оподаткування в Україні в умовах цифрової трансформації. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО. 2022. Вип. 72, ч. 2. С. 94—99.

12. Дубровський В., Черкашин В., Гетман О. Порівняльний аналіз фіскального ефекту від застосування інструментів ухилення/уникнення оподаткування в Україні. К, 2023. 54 с.

13. Презентація результатів дослідження Індексу настроїв малого бізнесу за 2023 рік. URL: https://business.olx.ua/wp-content/uploads/2024/03/Rezultaty_doslidzhennia_Indeks_nastroiv_MSB_-2024.pptx.pdf.

14. Результати виконання митними органами фіскальної функції у 2024 році. URL: https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/rezultati-vikonannia-mitnimi-organami-fiskalnoyi-funktsiyi-u-2024-rotsi-1976.

15. Моніторинг роботи митниці очима бізнесу — 2024. URL: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2025/TFD/2025_.

16. Україна: Дослідження витрат на дотримання податкового законодавства (податковий комплаєнс) у 2024 році. Звіт про результати дослідження / Державна податкова служба України. URL: https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/855790.html.

17. Довіра до фіскальних органів відсутня. Чому Мінфін це не враховує у своїй Нацстратегії? URL: https://case-ukraine.com.ua/news/dovira-do-fiskalnyh-organiv-vidsutnya-chomu-minfin-tse-ne-vrahovuye-u-svoyi-natsstrategiyi/.

18. Частка "сірого" ринку електроніки у порівнянні з довоєнним періодом зросла удвічі — CEO "Фокстрот". URL: https://interfax.com.ua/news/projects/1079216.html.

19. Попередній звіт Тимчасової слідчої комісії ВР України з питань розслідування можливих фактів порушень законодавства України посадовими особами Бюро економічної безпеки України, органів державної влади та інших державних органів, які здійснюють повноваження у сфері економічної безпеки, що могли призвести до зменшення надходжень до державного та місцевих бюджетів. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3129-20#Text.

20. Економічна безпека України в умовах довготривалої війни. Експертно-аналітична доповідь. К.: НІСД, 2024.71 с.

References:

1. Krysovatyi, A.I. and Valihura, V.A. (2024), "Approaches to reforming the simplified taxation system in the context of implementation of the National Revenue Strategy until 2030", Finansy Ukrainy, vol. 8, pp. 7 — 29.

2. Tuchak, T.V. (2024), "Simplified taxation system in Ukraine: current state and prospects for reform", Efektyvna ekonomika, vol. 5, DOI: 10.32702/2307-2105.-2024.5.75.

3. Kravziuk, A.V. (2021), "Comparative characteristics of legal regulation of corporate income tax and simplified taxation system for legal entities", Irpinskyi yurydychnyi chasopys, vol. 1 (5), pp. 97 — 105.

4. Treshchov, M. (2024), "Counteracting tax evasion through modernization of the simplified taxation system in Ukraine", Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia, vol. 2(16), pp. 228—234.

5. Loboda, N.O., Chabaniuk, O.M. and Mosolova, Yu.O. (2021), "Simplified taxation system as a microeconomic fiscal regulator", Biznes Inform, vol. 4, pp. 228—234.

6. Cherniavska, Yu.B. and Zinchenko, M.M. (2022), "Modern approaches to registration and simplified taxation system of individual entrepreneurs", Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannia rynkovykh vidnosyn, vol. 50 (2), pp. 143—152.

7. Matviichuk, N., Tesliuk, S., Ploskina, A. and Pysarchuk, D. (2023), "Reforming the simplified taxation system under martial law", Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky, vol. 2, pp. 29—36.

8. Miroshnychenko, O.V. and Monastyriuk, M.V. (2022), "Prospects for development of the simplified taxation system under uncertainty", Visnyk SumDU. Seriia Ekonomika, vol. 4, pp. 312—319.

9. Plekhan, M.V. and Martyniuk, V.P. (2022), "Accounting and taxation of export-import operations under wartime conditions", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 45, DOI: 10.32782/2524-0072/2022-45-30.

10. Liuba, O. (2022), "Customs value of goods: problematic aspects and ways to solve them", Visnyk ekonomiky, vol. 2, pp. 171—185.

11. Soldatenko, O. and Brunko, V. (2022), "Simplified taxation system in Ukraine in the context of digital transformation", Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia Pravo, vol. 72 (2), pp. 94—99.

12. Dubrovskyi, V., Cherkashyn, V. and Hetman, O. (2023), Porivnialnyi analiz fiskalnoho efektu vid zastosuvannia instrumentiv ukhylenni/unyknennia opodatkuvannia v Ukraini [Comparative analysis of fiscal effects of tax avoidance/evasion instruments in Ukraine], Kyiv, Ukraine.

13. OLX Business (2024), "Results of the Small Business Sentiment Index study for 2023", available at: https://business.olx.ua/wp-content/uploads/2024/03/Rezultaty_doslidzhennia_Indeks_nastroiv_MSB_-2024.pptx.pdf (Accessed 17 March 2026).

14. State Customs Service of Ukraine (2025), "Results of customs authorities performance of fiscal function in 2024", available at: https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/rezultati-vikonannia-mitnimi-organami-fiskalnoyi-funktsiyi-u-2024-rotsi-1976 (Accessed 17 March 2026).

15. Institute for Economic Research and Policy Consulting (2025), "Customs performance monitoring глазами business — 2024", available at: http://www.ier.com.ua (Accessed 17 March 2026).

16. State Tax Service of Ukraine (2024), "Tax compliance cost study in Ukraine", available at: https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/855790.html (Accessed 17 March 2026).

17. CASE Ukraine (2024), "Lack of trust in fiscal authorities: why the Ministry of Finance does not consider it in the National Strategy?", available at: https://case-ukraine.com.ua/news/dovira-do-fiskalnyh-organiv-vidsutnya-chomu-minfin-tse-ne-vrahovuye-u-svoyi-natsstrategiyi/ (Accessed 17 March 2026).

18. Interfax Ukraine (2025), "The share of the 'grey' electronics market has doubled compared to the pre-war period", available at: https://interfax.com.ua/news/projects/1079216.html (Accessed 17 March 2026).

19. The Verkhovna Rada of Ukraine (2023), "Report of the Temporary Investigative Commission on economic security violations", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3129-20#Text (Accessed 17 March 2026).

20. National Institute for Strategic Studies (2024), Ekonomichna bezpeka Ukrainy v umovakh dovhotryvaloi vijny [Economic security of Ukraine under prolonged war conditions], Kyiv, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 23.03.26
Прорецензовано / Revised: 03.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

УДК 339.5:338.2:339.92

V. Korol,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economics, Marketing and Management, Ivano-Frankivsk Educational and Scientific Institute of Management Western Ukrainian National University
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7682-2121
M. Serpukhov,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economics and Management, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-2464-8760
O. Chopyk,
PhD in Economics, Senior Lecturer at the Department of Management, National Forestry University of Ukraine
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-2853-8326
A. Kostenko,
Postgraduate student, State University "Kyiv Aviation Institute"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-5078-8324

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.334

METHODOLOGICAL TOOLS FOR MANAGING EXPORT-IMPORT ACTIVITIES OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

В. С. Король,
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту,
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту Західноукраїнського національного університету
М. Ю. Серпухов,
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки і менеджменту,
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця
О. В. Чопик,
к. е. н., старший викладач кафедри менеджменту, Національний лісотехнічний університет України
А. О. Костенко,
здобувач ступеня доктор філософії, Державний університет "Київський авіаційний інститут"

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

The article examines the methodological tools for managing export-import activities of enterprises in the context of European integration, which is accompanied by increased global competition, transformation of the international economic environment and the growing role of digitalization. It is substantiated that modern enterprises operate in dynamic conditions of trade liberalization, harmonization of the regulatory framework with EU requirements, complication of logistics processes and increased requirements for product quality and management efficiency. It is determined that effective management of export-import activities requires the use of a comprehensive methodological approach that integrates strategic, analytical, financial and economic, logistical and digital tools. The essence of export-import activities as a key area of foreign economic activity of an enterprise, which ensures diversification of sales markets, optimization of resource provision and formation of competitive advantages, is revealed. A structural approach to the formation of methodological management tools is proposed, which includes strategic-analytical, financial-economic, logistical and digital blocks that operate in close interaction. It is proven that the integration of these components ensures increased efficiency of management decisions, risk reduction and adaptation

of enterprises to changes in the external environment. Particular attention is paid to the implementation of modern digital technologies and analytical systems that contribute to the automation of business processes, increased transparency of foreign economic operations and the validity of management decisions. The need for the integration of risk management systems that take into account currency, financial, political and logistical factors of uncertainty is substantiated. The importance of harmonization of standards, technical regulations and certification procedures in accordance with EU requirements as a key factor in increasing the competitiveness of enterprises is determined. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using the proposed methodological tools to increase the efficiency of export-import activities of enterprises, optimize foreign economic processes and ensure their adaptation to the conditions of European integration. Prospects for further research are related to the development of integrated models for assessing the efficiency of export-import activities based on digital analytical platforms.

У статті досліджено методичний інструментарій управління експортно-імпортною діяльністю підприємств в умовах євроінтеграції, що супроводжується посиленням глобальної конкуренції, трансформацією міжнародного економічного середовища та зростанням ролі цифровізації. Обгрунтовано, що сучасні підприємства функціонують у динамічних умовах лібералізації торгівлі, гармонізації нормативно-правової бази з вимогами ЄС, ускладнення логістичних процесів і підвищення вимог до якості продукції та ефективності управління. Визначено, що ефективне управління експортно-імпортною діяльністю потребує застосування комплексного методичного підходу, який інтегрує стратегічні, аналітичні, фінансово-економічні, логістичні та цифрові інструменти. Розкрито сутність експортно-імпортної діяльності як ключового напряму зовнішньоекономічної активності підприємства, що забезпечує диверсифікацію ринків збуту, оптимізацію ресурсного забезпечення та формування конкурентних переваг. Запропоновано структурний підхід до формування методичного інструментарію управління, який охоплює стратегічно-аналітичний, фінансово-економічний, логістичний та цифровий блоки, що функціонують у тісній взаємодії. Доведено, що інтеграція зазначених компонентів забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень, зниження ризиків та адаптацію підприємств до змін зовнішнього середовища. Особливу увагу приділено впровадженню сучасних цифрових технологій і аналітичних систем, які сприяють автоматизації бізнес-процесів, підвищенню прозорості зовнішньоекономічних операцій і обгрунтованості управлінських рішень. Обгрунтовано необхідність інтеграції систем управління ризиками, що враховують валютні, фінансові, політичні та логістичні чинники невизначеності. Визначено значення гармонізації стандартів, технічних регламентів і процедур сертифікації відповідно до вимог ЄС як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності підприємств. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованого методичного інструментарію для підвищення ефективності експортно-імпортної діяльності підприємств, оптимізації зовнішньоекономічних процесів та забезпечення їх адаптації до умов євроінтеграції. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням інтегрованих моделей оцінювання ефективності експортно-імпортної діяльності на основі цифрових аналітичних платформ.

Keywords: export-import activity, foreign economic activity, European integration, international trade, enterprise management, digitalization.

Ключові слова: експортно-імпортна діяльність, зовнішньоекономічна діяльність, євроінтеграція, міжнародна торгівля, управління підприємством, цифровізація.

GENERAL STATEMENT OF THE PROBLEM AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

In the current conditions of the development of the Ukrainian economy, European integration processes are one of the key factors in the transformation of foreign economic activity of enterprises. Deepening trade and economic ties with the countries of the European Union, adaptation to European standards and opening up new markets create additional opportunities for the

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

development of enterprises, but at the same time are accompanied by increased competition and increased requirements for product quality, logistics efficiency and management. Under such conditions, the formation of an effective methodological toolkit for managing export and import activities, which allows enterprises to adapt to changes in the external environment, ensure the stability of foreign economic operations and increase the level of competitiveness, becomes of particular importance.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS, IN WHICH THE SOLUTION OF THIS PROBLEM WAS INITIATED AND ON WHICH THE AUTHOR RELIES, HIGHLIGHTING PREVIOUSLY UNRESOLVED PARTS OF THE GENERAL PROBLEM, TO WHICH THE SPECIFIED ARTICLE IS DEVOTED

Modern research in the field of export-import management of enterprises considers it as one of the key factors in ensuring competitiveness in the context of globalization and European integration. Scientific approaches show that effective management of foreign economic activity involves the formation of complex mechanisms that ensure the integration of enterprises into international markets, increase the efficiency of resource use and adaptation to changes in the external environment. Particular attention is paid to the institutional aspects of regulating export-import processes that determine the conditions for the functioning of enterprises in international markets and form the prerequisites for their sustainable development [1—12]. At the same time, a significant part of the research focuses on the need to ensure the economic security of enterprises in the process of carrying out foreign economic activity. It has been established that export-import operations are accompanied by an increased level of risks, in particular currency, financial, political and logistical, which requires the implementation of a systemic approach to their management. In this context, the feasibility of using integrated risk management systems is justified, which allow for their identification, assessment and minimization of negative impact on the results of the enterprise's activities [11—19].

A separate area of research is related to the role of innovative development in increasing the efficiency of foreign economic activity of enterprises. It has been proven that the introduction of innovative approaches to management, the development of business models and the use of modern technologies contribute to the formation of competitive advantages and increasing the efficiency of the functioning of enterprises in international markets. Of particular importance is the development of managerial competencies, the effective use of resource potential and the implementation of strategic approaches to the organization of business processes, which ensures increased adaptability of enterprises to changes in the external environment [16-24]. In the context of European integration, scientific research emphasizes the importance of harmonization of economic policy, adaptation of enterprises to European standards and the use of business support instruments. It has been established that integration into the European economic space opens up new opportunities for the development of export-import activity, in particular through access to new markets, financial resources and institutional support. At the same time, enterprises are faced with the need to improve product quality, improve logistics processes and comply with regulatory requirements, which necessitates the improvement of foreign economic activity management systems [5—19]. At the same time, the analysis of scientific sources shows that existing approaches to assessing the effectiveness of export-import activities of enterprises remain underdeveloped. Most of them are based on the use of individual indicators or expert assessments, which limits the possibility of obtaining objective and comprehensive results. In the context of digitalization and increasing complexity of economic processes, there is a need to apply integrated methodological approaches that allow taking into account the relationships between different indicators and form a holistic assessment of the effectiveness of the enterprise [15—24].

Thus, the scientific gap lies in the lack of a comprehensive methodological toolkit for managing export-import activities of enterprises, which would ensure the integration of heterogeneous indicators, taking into account their mutual influence and increasing the objectivity of the assessment. It is the elimination of this gap that determines the relevance of the research conducted and justifies the need to develop modern approaches to managing the foreign economic activities of enterprises in the context of European integration.

FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE (TASK STATEMENT)

The purpose of the article is to substantiate the methodological tools for managing the export-import activities of enterprises and to determine the main directions of its use in the context of European integration.

PRESENTATION OF THE MAIN MATERIAL OF THE STUDY WITH A FULL JUSTIFICATION OF THE OBTAINED SCIENTIFIC RESULTS

Export-import activities of an enterprise are a complex multi-component system that includes the processes of planning, organization, implementation and control of foreign economic operations. In modern conditions, its effectiveness is determined by the ability of the enterprise to adapt to changes in the international environment, use digital technologies and form flexible management solutions. The formation of methodological tools for managing export-import activities involves the systemic integration of several key components that provide a comprehensive approach to management. The structural components of the methodological tools

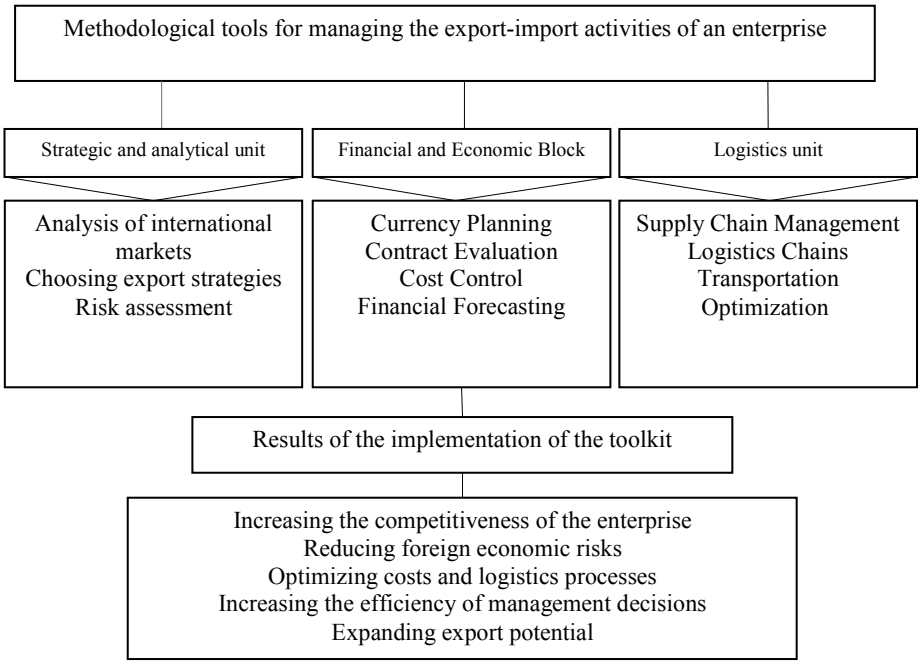


Figure 1. Structural components of the methodological toolkit for managing the export-import activities of an enterprise

Source: own development.

for managing export-import activities of an enterprise are shown in Fig. 1.

The presented components indicate that effective management of foreign economic activity is based on a combination of strategic planning, financial control, logistics and digital technologies. The key element is the strategic and analytical block, which ensures the formation of the enterprise's foreign economic strategy, the identification of target markets and risk assessment. The financial and economic block provides for the management of currency transactions, the assessment of contract effectiveness and cost optimization [5-11]. The logistics component ensures the organization of international transportation, supply chain management and the minimization of transport costs. At the same time, the digital block includes the use of information systems, data analytics and automation of management processes. The methodological tools for managing the enterprise's export-import activities are shown in Table. 1.

The conclusions to Table 1 show that the efficiency of export-import activities is determined by the consistency of strategic, financial, logistical and digital components. Their integration allows to ensure increased management efficiency, risk reduction and the formation of sustainable competitive advantages. Further development of methodological tools for managing export-import activities of an enterprise involves not only the formation of its structural components, but also ensuring their effective interaction within a single strategic management system. In modern conditions of European integration, the ability of an enterprise to synchronize internal business processes with external requirements of the international market is of particular importance, which requires the use of adaptive management approaches. An important aspect is the integration of risk management tools into the system of export-import activities. Foreign economic operations are accompanied by a significant level of uncertainty, which is due to currency fluctuations, changes in customs regulations, political factors and instability of logistics chains. In this regard, it is advisable to implement a system for identifying, assessing and minimizing risks, which includes the use of scenario analysis, hedging currency risks, and diversifying sales markets and suppliers. The digitalization of management processes plays a significant role in increasing the efficiency of export-import activities. The use of modern information systems allows you to automate data processing, ensure operational monitoring of foreign trade operations, and increase management transparency. The use of analytical platforms that allow you to forecast demand, assess the effectiveness of foreign trade contracts, and form sound management decisions is of particular importance.

In the context of European integration, enterprises must take into account the specifics of regulatory and legal regulation of foreign trade activities. Harmonization of standards, technical regulations, and certification procedures requires enterprises to adapt production

Table 1. Methodological tools for managing the export-import activities of an enterprise

Structural element	Management content	Tools	Result
Strategic block	Formation of foreign economic strategy	SWOT, market analysis	Increased competitiveness
Financial block	Management of foreign exchange transactions	Financial analysis	Reduced risks
Logistics block	Organization of supply	Logistics systems	Optimized costs
Digital block	Process automation	Erp, crm	Increased efficiency

Source: own development.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

processes, improve product quality, and implement quality management systems in accordance with European requirements [1—8; 13]. This, in turn, requires improving internal management mechanisms and increasing the level of organizational maturity of the enterprise. Special attention deserves the development of logistics support for export-import activities. Effective supply chain management allows you to reduce costs, shorten product delivery times and improve the level of customer service. In this context, it is important to use modern logistics concepts, such as just-in-time, digital logistics platforms and integrated transport flow management systems.

In addition, the formation of effective methodological tools involves the development of the enterprise's human resources potential. Improving the qualifications of personnel in the field of foreign economic activity, developing analytical competencies and the ability to work with digital tools are important prerequisites for effective management [5; 12—19]. The formation of a system of continuous training and personnel development allows you to ensure the adaptation of the enterprise to dynamic changes in the international environment. Thus, the methodological tools for managing the export-import activities of an enterprise in the context of European integration should be considered as an integrated system that combines strategic, financial, logistical and digital tools. Its effective functioning ensures increased competitiveness of the enterprise, optimization of foreign economic processes and formation of stable positions in international markets [15; 20-24]. Summarizing the above, it can be stated that the key direction of improving the management of export-import activities is the transition from the fragmented use of individual tools to the formation of an integrated management system that ensures synergy between all elements of foreign economic activity and meets the modern challenges of European integration.

CONCLUSIONS FROM THIS STUDY AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS DIRECTION

Further development of methodological tools for managing the export-import activities of an enterprise involves not only the formation of its structural components, but also ensuring their effective interaction within a single strategic management system. In modern conditions of European integration, the ability of an enterprise to synchronize internal business processes with the external requirements of the international market is of particular importance, which requires the use of adaptive management approaches. An important aspect is the integration of risk management tools into the export-import activity system. Foreign economic operations are accompanied by a significant level of uncertainty, which is due to currency fluctuations, changes in customs regulations, political factors and the instability of logistics chains. In this regard, it is advisable to implement a system for identifying, assessing and minimizing risks, which includes the use of scenario analysis, hedging currency risks, diversification of sales markets and suppliers.

A significant role in increasing the efficiency of export-import activities is played by the digitalization of management processes. The use of modern information systems allows you to automate data processing, ensure operational monitoring of foreign trade operations and increase the transparency of management. Of particular importance is the use of analytical platforms that allow you to forecast demand, assess the effectiveness of foreign trade contracts and form sound management decisions. In the context of European integration, enterprises must take into account the specifics of the regulatory framework for foreign trade activities. Harmonization of standards, technical regulations and certification procedures requires enterprises to adapt production processes, improve product quality and implement quality management systems in accordance with European requirements. This, in turn, requires improving internal management mechanisms and increasing the level of organizational maturity of the enterprise. The development of logistics support for export and import activities deserves special attention. Effective supply chain management allows you to reduce costs, shorten product delivery times and improve the level of customer service. In this context, the use of modern logistics concepts, such as just-in-time, digital logistics platforms and integrated transport flow management systems, is important.

In addition, the formation of an effective methodological toolkit involves the development of the enterprise's human resources potential. Improving the qualifications of personnel in the field of foreign economic activity, developing analytical competencies and the ability to work with digital tools are important prerequisites for effective management. The formation of a system of continuous training and personnel development allows the enterprise to adapt to dynamic changes in the international environment. Thus, the methodological toolkit for managing the export-import activities of an enterprise in the context of European integration should be considered as an integrated system that combines strategic, financial, logistical and digital tools. Its effective functioning ensures increased competitiveness of the enterprise, optimization of foreign economic processes and the formation of stable positions in international markets.

Summarizing the above, it can be stated that the key direction for improving the management of export-import activities is the transition from the fragmented use of individual tools to the formation of an integrated management system that ensures synergy between all elements of foreign economic activity and meets the modern challenges of European integration.

Література:

1. Вдовенко, Н. М., Коробова, Н. М., Зось-Кіор, М. В., & Коваль, В. В. (2023). Еволюція теоретичних засад регулювання експорту-імпорту аграрної продукції в умовах децентралізації для виходу на міжнародний ринок. Академічні візії, (23). ULR: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/641 (дата звернення 30.01.2026).

2. Бушовська, Л., Поплавська, О., & Ядуха, С. (2022). Формування механізму управління експортно-імпортними операціями в системі забезпечення економічної безпеки підприємств. Innovation and Sustainability, (4), 119—128.

3. Зось-Кіор, М. В. (2020). Оцінка персоналу організації в системі корпоративного тайм-менеджменту. Економічний форум, (3), 57—63.

4. Ходаківська, О. В., Гнатенко, І. А., Дяченко, Т. О., & Сабій, І. М. (2021). Моделі підприємництва в умовах інноваційної економіки та економіки знань: управління ресурсами та витратами. Інвестиції: практика та досвід, (15), 5—11.

5. Конєв, С. І. (2013). Забезпечення ефективності експортно-імпортної діяльності вітчизняних підприємств за умов членства в СОТ. Економічний простір, (71), 15—24.

6. Вдовенко, Н. М., Федірець, О. В., Зось-Кіор, М. В., & Гнатенко, І. А. (2020). Роль енергоринку в менеджменті ресурсозбереження та ресурсоефективності конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери. Український журнал прикладної економіки, 5 (4), 222—229.

7. Зось-Кіор, М. В., & Радочин, Ю. Г. (2015). Управління інформаційними логістичними потоками на підприємстві. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент, (13), 247—250.

8. Алієва-Барановська, В. М., & Ярмоленко, А. (2018). Удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю України з урахуванням сучасних тенденцій розвитку. Випуск 7, 249.

9. Разводовська, В. О., Заяц, О. В., Пархоменко, О. С., & Гнатенко, І. А. (2021). Інноваційність в підприємницькій діяльності в системі ефективного управління операційною діяльністю, конкурентоспроможністю та маркетингом. Український журнал прикладної економіки, (6, № 1), 290—297.

10. Зось-Кіор, М. В., Дячков, Д. В., & Павлик, Р. В. (2019). Система економічної безпеки підприємства: поняття, принципи, сутність. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, (5), 103—109.

11. Гуменюк, А. М. (2009). Підходи до оцінки взаємозв'язку інституціонального середовища та економічного розвитку регіону в умовах розширення ЄС. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки, (1), 24—36.

12. Гнатенко, І. А., Попова, Ю. М., Бачкір, І. Г., & Нечипоренко, К. В. (2021). Стратегії державних пріоритетів в контексті сценарного форсайту управління інноваційною економікою: моделювання науково-технічного та інтелектуального потенціалу. Агросвіт, (17), 3—9.

13. Шарий, В. І., Зось-Кіор, М. В., & Кирилюк, І. М. (2020). Інституційна модель земельних відносин в Україні. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія Економічні науки, (2), 107—116.

14. Поліщук, С. П., & Гунько, Л. А. (2017). Європейські програми підтримки та їх можливості для розвитку українського бізнесу. Економіка та управління АПК, (1), 66—72.

15. Гнатенко, І. А. (2018). Вплив національного інноваційного підприємництва на сталий розвиток ринку праці. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки, (32), 69—72.

16. Зось-Кіор, М., & Шабельник, С. (2024). Адаптація системи управління закладу вищої освіти до змін в освітньому середовищі та суспільстві. Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія "Економіка, управління та фінанси", (1), 52—57.

17. Горобинський, М. О. (2013). Методологічні засади становлення державної податкової служби. Ефективність державного управління, (37), 56—61.

18. Ложачевська, О. М., Сафонова, В. Є., Гнатенко, І. А., & Навроцька, Т. А. (2021). Управління інноваційною економікою: стратегічні підходи до бізнес-процесів, кадрового менеджменту та конкурентоспроможності. Агросвіт, (15), 14—19.

19. Ніколюк, О. В., & Нечипоренко, Б. А. (2017). Особливості оподаткування малого бізнесу у контексті євроінтеграції. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України, (5), 90—95.

20. Зось-Кіор, М. В., & Мірошниченко, О. О. (2020). Розвиток інноваційного потенціалу аграрних суб'єктів підприємницької діяльності. Агросвіт, (5), 3—10.

21. Ложачевська, О. М., Гнатенко, І. А., Сухомлин, Л. В., & Мельник, О. Ю. (2021). Моделювання інфраструктури підприємництва неоінноваційного управління на національному та регіональному рівнях в умовах децентралізації. Інвестиції: практика та досвід, (18), 5—10.

22. Поліщук, С., & Гунько, Л. (2017). Европейские программы поддержки и их возможности для развития украинского бизнеса. Економіка та управління АПК, 1, 66—73.

23. Маркіна, І. А., Зось-Кіор, М. В., & Сьомич, М. І. (2020). Менеджмент ресурсозбереження в агропродовольчій сфері: інноваційність виробництва, екологізація землекористування, сталий розвиток сільських територій. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, (4), 54—59.

24. Трохимець, О. І., Гальцова, О. Л., & Гнатенко, І. А. (2021). Сутність інновацій та інноваційного підприємництва за умов зміни споживчих переваг та маркетингової поведінки підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, (5), 40—45.

References:

1. Vdovenko, N.M., Korobova, N.M., Zos-Kior, M.V. and Koval, V.V. (2023), "Evolution of theoretical principles of regulation of export-import of agricultural products in conditions of decentralization for entering the international market", Akademichni vizii, [Online], vol. 23, available at: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/641 (Accessed 30 January 2026).

2. Bushovska, L., Poplavska, O. and Yadukha, S. (2022), "Formation of a mechanism for managing export-import operations in the system of ensuring economic security of enterprises", Innovation and Sustainability, vol. 4, pp. 119—128.

3. Zos-Kior, M.V. (2020), "Personnel assessment in the corporate time management system", Ekonomichnyi forum, vol. 3, pp. 57—63.

4. Khodakivska, O.V., Hnatenko, I.A., Diachenko, T.O. and Sabii, I.M. (2021), "Entrepreneurship models in the conditions of innovative and knowledge economy: resource and cost management", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 15, pp. 5—11.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

5. Koniev, S.I. (2013), "Ensuring the efficiency of export-import activities of domestic enterprises under WTO membership", Ekonomichnyi prostir, vol. 71, pp. 15—24.

6. Vdovenko, N.M., Fedirets, O.V., Zos-Kior, M.V. and Hnatenko, I.A. (2020), "The role of the energy market in resource-saving management and efficiency of competitive agri-food enterprises", Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky, vol. 5 (4), pp. 222—229.

7. Zos-Kior, M.V. and Radochyn, Yu.H. (2015), "Management of information logistics flows at the enterprise", Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriia: Ekonomika i menedzhment, vol. 13, pp. 247—250.

8. Aliieva-Baranovska, V.M. and Yarmolenko, A. (2018), "Improvement of foreign economic activity management of Ukraine considering modern development trends", vol. 7, p. 249.

9. Razvodovska, V.O., Zaiats, O.V., Parokhnenko, O.S. and Hnatenko, I.A. (2021), "Innovativeness in entrepreneurial activity in the system of effective management", Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky, vol. 6 (1), pp. 290—297.

10. Zos-Kior, M.V., Diachkov, D.V. and Pavlyk, R.V. (2019), "System of economic security of the enterprise: essence and principles", Derzhava ta rehiony. Seriia: Ekonomika ta pidpryiemnytstvo, vol. 5, pp. 103—109.

11. Humeniuk, A.M. (2009), "Approaches to assessing the relationship between institutional environment and regional economic development under EU expansion", Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky, vol. 1, pp. 24—36.

12. Hnatenko, I.A., Popova, Yu.M., Bachkir, I.H. and Nechyporenko, K.V. (2021), "Strategies of state priorities in the context of scenario foresight of innovation economy management: modeling scientific, technical and intellectual potentia", Ahrosvit, vol. 17, pp. 3—9.

13. Sharyi, V.I., Zos-Kior, M.V. and Kyryliuk, I.M. (2020), "Institutional model of land relations in Ukraine", Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Seriia: Ekonomichni nauky, vol. 2, pp. 107—116.

14. Polishchuk, S.P. and Hunko, L.A. (2017), "European support programs and their opportunities for the development of Ukrainian business", Ekonomika ta upravlinnia APK, vol. 1, pp. 66—72.

15. Hnatenko, I.A. (2018), "Impact of innovative entrepreneurship on labor market development", Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky, vol. 32, pp. 69—72.

16. Zos-Kior, M. and Shabelnyk, S. (2024), "Adaptation of the higher education institution management system to changes in the educational environment and society", Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu. Seriia: Ekonomika, upravlinnia ta finansy, vol. 1, pp. 52—57.

17. Horobynskyi, M.O. (2013), "Methodological principles of tax service formation", Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia, vol. 37, pp. 56—61.

18. Lozhachevska, O.M., Safonova, V.Ye., Hnatenko, I.A. and Navrotska, T.A. (2021), "Management of innovative economy: strategic approaches to business processes, HR management and competitiveness", Ahrosvit, vol. 15, pp. 14—19.

19. Nikoliuk, O.V. and Nechyporenko, B.A. (2017), "Features of small business taxation in the context of European integration", Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy, vol. 5, pp. 90—95.

20. Zos-Kior, M.V. and Miroshnychenko, O.O. (2020), "Development of innovation potential of agrarian business entities", Ahrosvit, vol. 5, pp. 3—10.

21. Lozhachevska, O.M., Hnatenko, I.A., Sukhomlyn, L.V. and Melnyk, O.Yu. (2021), "Modeling the infrastructure of entrepreneurship of neo-innovative management at the national and regional levels under decentralization", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 18, pp. 5—10.

22. Polishchuk, S. and Hunko, L. (2017), "European support programs and their opportunities for the development of Ukrainian business", Ekonomika ta upravlinnia APK, vol. 1, pp. 66—73.

23. Markina, I.A., Zos-Kior, M.V. and Somych, M.I. (2020), "Resource-saving management in the agri-food sector: production innovativeness, greening of land use, sustainable development of rural areas", Derzhava ta rehiony. Seriia: Ekonomika ta pidpryiemnytstvo, vol. 4, pp. 54—59.

24. Trokhymets, O.I., Haltsova, O.L. and Hnatenko, I.A. (2021), "The essence of innovations and innovative entrepreneurship under changing consumer preferences and marketing behavior of enterprises", Derzhava ta rehiony. Seriia: Ekonomika ta pidpryiemnytstvo, vol. 5, pp. 40—45.

Отримано редакцією журналу / Received: 22.03.26
Прорецензовано / Revised: 02.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

https://**nayka.com.ua**

Електронне фахове видання

Ефективна ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

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

e-mail: economy_2008@ukr.net
viber: +38 050 3820663

УДК 657:657.6.012.16:657.6:641

О. Б. Пугаченко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування,
Центральноукраїнський національний технічний університет
ORCID ID: https://orcid.org/ 0000-0002-2253-050X
Т. В. Фоміна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування,
Центральноукраїнський національний технічний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5243-6952
М. В. Зоц,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Центральноукраїнський національний технічний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0008-8252-2166

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.341

ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ДЛЯ ЦІЛЕЙ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕКСПЕРТИЗИ ТА АУДИТУ

O. Puhachenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Central Ukrainian National Technical Universityhttps
T. Fomina,
PhD in Economics, Associate Professor,
Central Ukrainian National Technical Universityhttps
M. Zots,
Applicant of the third (educational and scientific) level of higher education,
Central Ukrainian National Technical University

FEATURES OF ACCOUNTING SUPPORT FOR THE OPERATIONS OF RESTAURANT BUSINESSES FOR THE PURPOSES OF ECONOMIC EXPERTISE AND AUDITING

У статті досліджено особливості облікового забезпечення діяльності суб'єктів ресторанного господарства для цілей економічної експертизи та аудиту. Встановлено, що ресторанне господарство поєднує виробництво, реалізацію та споживання продукції, що впливає на організацію бухгалтерського обліку. Наголошено, що облікове забезпечення повинно формувати повну, достовірну, своєчасну та аналітичну інформацію про рух сировини, напівфабрикатів, готової продукції, товарів, тари, грошових коштів, доходів і витрат. Увагу приділено первинним документам, особливостям калькулювання собівартості та формування продажних цін. Доведено, що сформоване належним чином облікове забезпечення діяльності суб'єктів ресторанного господарства сприятиме підвищенню якості економічної експертизи та аудиту, зміцненню фінансової дисципліни, мінімізації ризиків порушень і прийняттю обгрунтованих управлінських рішень.

The article examines the features of accounting support for the activities of restaurant business entities for the purposes of economic expertise and audit. It has been argued that the restaurant industry, as a specific sector of economic activity, combines production, sales, and the organization of product consumption, which makes the design of an accounting system complex. It is determined that accounting support in this area should form complete, reliable, timely, and analytical information about the movement of raw materials, semi-finished products, finished products, goods, packaging, cash, income, expenses, and financial results, since it is these data that are the basis for conducting economic expertise and audit. The work focuses on the fact that the activities of restaurant business entities have a number of industry features that directly affect the formation of accounting support. The importance of primary documents as a key information source for economic expertise and audit is revealed. Such documents include calculation cards, menu plans, menu requirements, invoices, daily receipts, acts of sale and release of kitchen products, commodity reports, reports on the movement of

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

products and containers, inventory acts, and other documents reflecting the movement of material assets and cash. Attention is paid to the features of calculating the cost of products and forming selling prices in restaurant establishments. For the purposes of economic examination and audit, accounting support for the activities of restaurant entities should be focused not only on recording the facts of economic life, but also on creating an information base for checking the correctness of accounting, identifying deviations, assessing the efficiency of resource use, controlling the preservation of property, and confirming the reliability of financial reporting. It has been proven that properly formed accounting support for the activities of restaurant entities will contribute to improving the quality of economic expertise and audit, strengthening financial discipline, minimizing the risks of violations, and making informed management decisions.

Ключові слова: облікове забезпечення, економічна експертиза, аудит, суб'єкти ресторанного господарства, інформаційна база, галузеві особливості, регістри обліку, контрольно-аналітичні процедури.

Key words: accounting, economic expertise, audit, restaurant business entities, information base, industry features, accounting registers, control, and analytical procedures.

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

Сучасний ресторанний бізнес функціонує в умовах високої конкуренції та значної динаміки внутрішнього і зовнішнього середовища. Підприємства цієї сфери поєднують у своїй діяльності виробничі процеси, торговельні операції та надання послуг, що зумовлює складність облікових процедур, різноманітність господарських операцій і ризики фінансових порушень. Особливостями ресторанного бізнесу є значна частка готівкових розрахунків, швидкий оборот запасів, використання сировини з обмеженим терміном зберігання, необхідність точного дотримання норм списання продуктів, а також підвищена ймовірність зловживань, нестач і викривлення даних. Недосконаліть документального оформлення операцій, відсутність належної діджиталізації обліку, розбіжності між фактичними даними і бухгалтерськими регістрами ускладнюють встановлення об'єктивної картини діяльності суб'єктів ресторанного господарства. У таких умовах система бухгалтерського обліку стає не лише інструментом відображення господарських процесів, а й ключовою інформаційною базою для проведення економічної експертизи та аудиту.

Зростання кількості господарських спорів, випадків фінансових зловживань, потреба у визначенні розміру матеріальних збитків, перевірці достовірності фінансової звітності та оцінці ефективності внутрішнього контролю зумовлюють необхідність дослідження особливостей облікового забезпечення для цілей економічної експертизи та аудиту.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Особливості облікового забезпечення діяльності суб'єктів ресторанного господарства у цілому та для цілей економічної експертизи й аудиту зокрема, доволі часто обговорюються у наукових колах. Так, Башинська І. та Новак Н. розглядали специфічні особливості обліку у цій сфері [1]; Земліна Ю. та Пуць В. аналізували можливості програмних інтерфейсів для взаємодії з ресторанною системою MICROS при здійсненні розрахунків за послуги в ресторанах і барах [2]; Костюк У., Савчук Т. і Хома С. описували теоретичні засади обліку на підприємствах ресторанного господарства [3]; Мелень О. узагальнила аспекти організації бухгалтерського обліку в ресторанному бізнесі [4]; Наконечний К., Єремія Г., Паламарюк М. досліджували системний аудит діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу України у частині HR-менеджменту [5]; Распопова Ю. та Безгодкова А. розкрили особливості обліку на підприємствах галузі [11]; Ткаченко М. і Колєсніченко А. розглядали питання запровадження аудиту в закладах ресторанного господарства [12]; Янчева Л., Янчев А., Кирильєва Л. та ін. розробили методичні рекомендації з удосконалення обліку і аудиту витрат згідно інформаційних потреб системи управління підприємствами ресторанного господарства [15]; Ярмоліцька О. наводить вплив специфіки обліку на управління діяльністю закладів ресторанного господарства [16]. Дане робота є продовженням авторських досліджень, представлених у [9, 13].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у представленні особливостей облікового забезпечення діяльності суб'єктів ресторанного господарства як інформаційної бази для проведення економічних експертиз та аудиту.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Заклади громадського харчування займають особливе місце у сфері надання послуг, оскільки поєднують у собі ознаки виробничої, торговельної та сервісної діяльності з метою організації раціонального харчування та задоволення попиту населення у якісних харчових продуктах. Дана галузь характеризується різноманітністю видів і форм закладів — бари, кафе, ресторани, їдальні, кав'ярні, фастфуди тощо, котрі мають як відмінності в асортименті продукції, технологічному циклі, рівні сервісу, так і у формах обслуговування і способах розрахунків зі споживачами.

Ресторанне господарство — це "вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності щодо надавання послуг відносно задоволення потреб споживачів у харчуванні з організуванням дозвілля або без нього" [8].

Наразі в Україні використовується термін "заклад ресторанного господарства". Саме такі суб'єкти підприємництва до набуття чинності [8] мали статус "закладів (підприємств) громадського харчування". Так, зак-

лад ресторанного господарства — це "організаційно-структурна одиниця у сфері ресторанного господарства, яка здійснює виробничо-торговельну діяльність: виробляє і (або) доготовляє, продає і організовує споживання продукції власного виробництва і закупних товарів, може організовувати дозвілля споживачів" [8].

За інформацією аналітичної платформи "Poster", що охоплює вибірку з 7000 закладів громадського харчування в усіх регіонах України, у 2024 р. порівняно з 2023 р. зафіксовано зростання виручки на 10% та середнього чека — на 17% у всіх сегментах ринку, що зумовлено, насамперед, підвищенням цін. Найбільш суттєве зростання виручки спостерігалося у закладах, які спеціалізуються на приготуванні суші — на 16%, при цьому середній чек збільшився з 557,0 грн до 613,0 грн (на 10%). У кав'ярнях виручка зросла на 14%, а середній чек підвищився з 83,0 грн до 95,0 грн (на 15%). Заклади формату "кава з собою" продемонстрували зростання виручки на 13% та збільшення середнього чека з 68,0 грн до 79,0 грн (на 15%). У кафе зафіксовано зростання виручки на 9% і підвищення середнього чека з 239,0 грн до 276,0 грн (на 16%). Ресторани показали збільшення виручки на 8%, при зростанні середнього чека з 518,0 грн до 610,0 грн (на 18%). Менш динамічне, але позитивне зростання спостерігалося у піцеріях, барах та закладах швидкого харчування — по 4%. Зокрема, у піцеріях середній чек зріс з 261,0 грн до 293,0 грн (на 12%), у барах — з 369,0 грн до 418,0 грн (на 13%), у фастфудах — зі 155,0 грн до 175,0 грн (на 13%) [10].

Галузеві особливості діяльності закладів ресторанного господарства, що впливають на облікове забезпечення економічної експертизи та аудиту, узагальнено у таблиці 1.

Отже, галузеві особливості діяльності суб'єктів ресторанного господарства впливають на склад, структуру та формування облікового забезпечення для цілей економічної експертизи та аудиту. Ними також зумовлена потреба в обгрунтованих методичних підходах до кожного з об'єктів облікової політики, у т.ч. порядку калькулювання собівартості, організації контролю доходів, витрат і фінансових результатів, а також до обчислення податкових зобов'язань тощо. Якісно організоване облікове забезпечення має враховувати специфіку виробничо-торговельних процесів і сприяти підвищенню конкурентоспроможності та фінансової прозорості суб'єктів ресторанного бізнесу.

У профільному законодавстві зазначається, що "питання організації бухгалтерського обліку у сфері громадського харчування та побутових послуг вирішується власником або уповноваженим органом (посадовою особою) відповідно до законодавства та установчих документів. Підприємство (підприємець) самостійно визначає облікову політику, форму бухгалтерського обліку, затверджує правила документообігу і технологію обробки облікової інформації, додаткову систему рахунків і регістрів аналітичного обліку, об'єкти і періодичність проведення інвентаризації активів і зобов'язань" [7].

Облікове забезпечення у сфері ресторанного господарства формується з урахуванням вимог Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку. Суб'єкти ресторанного господарства можуть формувати три форми звітності залежно від визначених законодавством категорій (мікропідприємство, мале, середнє або велике підприємство) з урахуванням положень НП(С)БО 25 "Спрощена фінансова звітність" та НП(С)БО

Таблиця 1. Вплив галузевих особливостей діяльності суб'єктів ресторанного господарства на облікове забезпечення для цілей економічної експертизи та аудиту

Особливість	Вплив
Поєднання виробничої, торговельної та сервісної функцій	Заклади ресторанного господарства одночасно здійснюють виготовлення продукції, її реалізацію та обслуговування споживачів, що формує складну структуру обліку і зумовлює потребу розмежування виробничих і торговельних процесів у синтетичних й аналітичних регістрах бухгалтерського обліку та звітності
Потреба у визначенні собівартості страв	На відміну від суто торговельних суб'єктів, заклади ресторанного господарства розраховують собівартість кожної страви, що вимагає ведення виробничого обліку, дотримання норм витрат сировини та правильного оформлення калькуляцій
Значний обсяг сировини та напівфабрикатів	Різноманітність товарно-матеріальних цінностей (продукти, спеції, напої, напівфабрикати тощо) ускладнює складський облік та потребує ретельного документування надходження, зберігання, списання і результатів інвентаризацій
Домінування готівкових операцій	Велика кількість розрахунків готівкою зумовлює необхідність суворого дотримання правил застосування РРО (ПРРО) та точного відображення виручки, що безпосередньо впливає на податкові розрахунки
Сезонні коливання та мінливість попиту	Обсяги реалізації залежать від сезонних факторів, свят і туристичних потоків, що призводить до нерівномірності доходів, витрат і податкових платежів
Різні організаційно-правові форми та системи оподаткування	У сфері ресторанного господарства функціонують як юридичні особи, так і фізичні особи-підприємці, що перебувають на різних системах оподаткування, зумовлюючи відмінності у складі, структурі та обсягах інформаційно-облікового забезпечення та звітності
Характер податкових платежів	Реалізація підакцизної продукції (алкогольної й тютюнової вироби) спричиняє виникнення зобов'язань зі сплати акцизного податку, а обсяги постачання впливають на ідентифікацію суб'єкта як платника ПДВ, що потребує окремого аналітичного обліку таких операцій
Використання спеціалізованої первинної документації	У діяльності закладів ресторанного господарства застосовуються специфічні форми документів (калькуляційні карти, меню-вимоги, виробничі звіти, акти списання), що забезпечують точність визначення собівартості та формування облікового забезпечення
Короткий операційний цикл	Процеси виготовлення і продажу продукції суб'єктами ресторанного господарства відбуваються у межах одного дня, що зумовлює необхідність оперативного обліку та щоденного визначення фінансових результатів
Роль автоматизації та діджиталізації	Застосування програмних РРО (ПРРО) та спеціалізованих діджиталізованих рішень з обліку у суб'єктів ресторанного господарства спрощує фіксацію операцій, однак вимагає належної інтеграції з бухгалтерськими програмами, податковими сервісами і процесами формування звітності

Джерело: розроблено авторами.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

1 "Загальні вимоги до фінансової звітності". Малі та мікропідприємства самостійно обирають спосіб ведення спрощеного обліку: у простій формі або з використанням регістрів обліку майна, а також можуть застосовувати План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій, розроблений для суб'єктів малого підприємництва.

Під час проведення економічної експертизи та аудиту та виборі контрольно-аналітичних процедур слід пам'ятати, що при виготовленні продукції власного виробництва суб'єкти ресторанного господарства зобов'язані дотримуватися встановлених норм витрат сировини і втрат під час кулінарної обробки, визначених нормативними документами, а також технологічними картами на фірмові страви та вироби, ДСТУ, розробленими технічними умовами (ТУ) тощо.

Суб'єкти ресторанного бізнесу реалізують продукцію й надають послуги за вільними цінами. Винятком є підприємства громадського харчування, що розташовані у закритих військових містечках, де граничні націнки на продукцію встановлюються МОУ. Обчислюються продажні ціни на продукцію власного виробництва у Калькуляційних картках.

У закладах ресторанного господарства собівартість і кінцева роздрібна ціна страв визначаються шляхом оформлення Калькуляційної картки, при цьому обліковою одиницею виступає одна порція страви. Продажна ціна продукції обчислюється на підставі витрат сировини на 100 порцій страви або на 10 кг гарніру чи соусу. Калькуляційна картка включає такі основні реквізити: порядковий номер, код страви за Збірником рецептур (наприклад, за [14]), перелік інгредієнтів, норми закладання сировини на 100 порцій у кілограмах, облікову ціну 1 кг сировини, загальну вартість продуктового набору, продажну ціну однієї порції та вихід готової страви в грамах.

Норми витрачання продовольчої сировини для приготування конкретної страви встановлюються відповідно до вимог Збірників рецептур страв і кулінарних виробів. У разі виготовлення фірмових страв норми закладання сировини визначаються та затверджуються самим суб'єктом ресторанного господарства. Вартість сировини при калькуляції розраховується за обліковими цінами, які можуть відповідати як первісній вартості, так і ціні реалізації. Розмір торговельної націнки, облікові та продажні ціни визначаються самостійно з подальшим закріпленням цих положень у Наказі про облікову політику. Продажна ціна, зазначена в Калькуляційній картці, залишається незмінною до моменту внесення змін до рецептури або перегляду цін на сировину.

Джерелом інформації для економічної експертизи та аудиту запасів у закладах ресторанного господарства є інформація, сформована на таких рахунках обліку: 20 "Виробничі запаси", 23 "Виробництво", 24 "Брак у виробництві", 25 "Напівфабрикати", 26 "Готова продукція", 28 "Товари". Облікове забезпечення за операціями з запасами має бути повним та достатнім для правильного формування їх первісної вартості, адже це впливає на визначення собівартості готової продукції закладів ресторанного господарства, встановлення продажних цін та фінансовий результат діяльності у цілому.

Запаси для виготовлення продукції у ресторанному бізнесі зберігаються у коморах, що вимагає ведення складського обліку. Його основними завданнями є: організація системи документування надходження, переміщення та вибуття запасів (ведення їх первинного обліку та звітність матеріально відповідальних осіб); ведення синтетичного та аналітичного обліку запасів; контроль збереження, схоронності, руху та стану запасів. "Товари у закладах (на підприємствах) громадського харчування обліковують у місцях зберігання у натурально-вартісному вираженні, а в бухгалтерії — у вартісному. Облікова ціна товарів, рівень націнки і ціна продажу визначаються підприємством самостійно і обумовлюються в наказі про облікову політику підприємства" [7]. Обліковою ціною товарів у коморах закладів ресторанного бізнесу може бути або первісна вартість, або ціна продажу. "Якщо заклад (підприємство) громадського харчування реалізує страви та напівфабрикати через структурні підрозділи та іншим підприємствам і для формування ціни продажу використовує єдиний рівень націнок, то в такому випадку облік товарів в коморах ведуть за цінами продажу" [7].

При здійсненні економічної експертизи та аудиторських перевірок необхідно пам'ятати, що особливістю формування облікового забезпечення у закладах ресторанного господарства є можливість закупівлі окремих видів харчових продуктів, у т.ч. крафтових, у домогосподарствах, що оформлюється Закупівельним актом. При цьому, увагу слід приділяти наявності документів, що підтверджують якість таких придбаних продуктів.

Відпуск запасів у виробництво (кухню), до буфетів, філій або дрібнороздрібної мережі відображається за кредитом рахунка 281 "Товари на складі" та дебетом відповідних рахунків: 23 "Виробництво" або 282 "Товари в торгівлі" (за субрахунками).

Згідно вимог законодавства, сировина — це "продовольча сировина (продукція рослинного, тваринного, мінерального, синтетичного чи біотехнічного походження, що використовується для виробництва харчових продуктів) і харчові продукти (будь-які продукти, що в натуральному вигляді чи після відповідної обробки вживаються людиною у їжу або для пиття)" [7].

При виборі контрольно-аналітичних процедур варто враховувати, що "товари і сировину на виробництві обліковують матеріально відповідальні особи: завідувач виробництва або бригада матеріально відповідальних осіб. До, складу бригади можуть входити завідувач виробництва (шеф-кухар), його заступник, кухарі, помічник кухаря, роздавальниці, контролери-касири та інші працівники" [7]. Сировину оприбутковують на підставі первинних документів за вартістю і кількістю та закріплюють за матеріально відповідальними особами. Добова потреба у сировині визначається на основі Плану-меню, що є підставою для складання меню для споживачів і вимоги до комори на одержання сировини.

"Страви з кухні відпускаються споживачам за умови наявності касових чеків, жетонів, талонів-абонементів, що підтверджують оплату виробів. За одним касовим чеком (талоном, абонементом) можна відпустити декілька страв (скомплектованих обідів). Касові чеки в момент їх приймання в роздавальні від відвідувачів і офіціантів сортують за видами страв і використовують для складання акта про реалізацію готових виробів кухні за готівку" [7].

Акт про реалізацію та відпуск виробів кухні використовується у закладах ресторанного господарства, де обрана форма розрахунків із клієнтами забезпечує можливість отримання детальної інформації щодо продажу страв — за їх найменуванням, кількістю та вартістю. У цьому документі відображаються як реалізовані страви, так і продукція, передана структурним підрозділам. Дані систематизуються за назвами виробів та формами оплати (готівкові й безготівкові розрахунки). Акт оформлюється завідувачем виробництва та додається до Звіту про рух продуктів на кухні. Якщо ж застосовувана система розрахунків не дозволяє отримати деталізовану інформацію щодо реалізації за найменуванням, кількістю та вартістю, тоді складається Акт про продаж і відпуск виробів кухні.

Передача готової продукції до роздавальні, якщо вона функціонує окремо від основного виробництва, здійснюється на підставі Денних забірних листів, що також використовуються і для відпуску продукції в буфети та на інші об'єкти дрібнороздрібної торгівлі. Ці документи оформлюються щоденно у двох примірниках окремо на кожну матеріально відповідальну особу. Бланки мають порядкову нумерацію та видаються бухгалтерією за умови попереднього підпису матеріально відповідальної особи у відповідному Журналі реєстрації. Наприкінці робочого дня у Забірному листі підраховуються підсумки у натуральних показниках та визначається загальна вартість відпущеної продукції. Крім того, у документі фіксується повернення нереалізованих виробів назад у виробництво.

У разі організації банкетів, ювілейних заходів та виконання інших спеціальних замовлень відпуск продукції оформлюється Замовленням-рахунком на підставі окремо розробленого меню.

Щоденно завідувач виробництва подає до бухгалтерії Звіт про реалізовану продукцію, відпущені товари та використану сировину у виробництво. Звіт про рух продуктів і тари на кухні оформлюється у двох примірниках: перший разом із прибутковими та видатковими документами передається до бухгалтерії, а другий залишається у матеріально відповідальної особи й засвідчується підписом бухгалтера, який прийняв звіт. До звіту обов'язково додаються План-меню. При проведенні економічної експертизи та аудиту необхідно пам'ятати, що "прибуткова частина звіту заповнюється згідно з даними прибуткових документів на одержання товарів і сировини з комори, а також від постачальників за обліковими цінами виробництва. Видаткова частина звіту заповнюється згідно з даними документів про відпуск і реалізацію готових виробів: актами про реалізацію за готівку, денними забірними листами, меню на відпуск харчування за безготівковим розрахунком, актами на псування, накладними на повернення товарів до комори та іншими первинними документами" [7].

Звіт про реалізацію та відпуск кулінарної продукції за готівкові кошти відображає інформацію про обсяги продажу за окремими видами, при цьому, загальна сума реалізованої продукції, зазначена у ньому, має відповідати даним РРО (ПРРО). Однією зі специфічних рис закладів ресторанного господарства є значна частка розрахунків готівкою, що зумовлює необхідність посиленого контролю за правильністю обліку виручки та дотриманням законодавчо встановлених вимог щодо використання РРО (ПРРО).

При виборі контрольно-аналітичних процедур експертам та аудиторам необхідно звернути увагу, що "у меню на відпуск харчування за безготівковим розрахунком вказується вартість реалізованої продукції в цінах реалізації. У накладних, забірних листах відпуск готової продукції підрозділам підприємства відображають за цінами продажу і в облікових цінах виробництва, з якого відпущено продукцію" [7].

Облік товарів і сировини у виробництві здійснюється у вартісному вираженні за продажними цінами окремо за кожною матеріально відповідальною особою за масою брутто (маса необробленої сировини), тоді як напівфабрикати обліковуються за масою нетто.

При здійсненні економічної експертизи та аудиторських перевірок необхідно звернути увагу на те, що "оприбуткування товарів і сировини, а також списання реалізованих готових виробів з-під звіту матеріально відповідальних осіб здійснюється за обліковими цінами сировини. Облікові ціни сировини проставляються в калькуляційних картах. Відповідно до облікових цін контролюється списання вартості використаної сировини у виробництві" [7].

Синтетичний облік товарів і сировини у виробництві ведеться на рахунку 23 "Виробництво", за дебетом якого відображається вартість товарів і сировини, переданих у виробничий процес, а за кредитом — вартість сировини, використаної для виготовлення продукції власного виробництва, повернених товарів і сировини, а також суми нестач. Дебетове сальдо рахунка характеризує вартість залишків сировини, яка ще не була піддана кулінарній обробці, сировини у складі напівфабрикатів, а також готових виробів, що ще перебувають у виробництві. Аналітичний облік товарів і сировини організовується за кожним видом виробництва та матеріально відповідальними особами.

При виборі контрольно-аналітичних процедур слід враховувати, що реалізація товарів у закладах ресторанного господарства може здійснюватися не лише в основному підрозділі, а й через буфети, магазини кулінарної продукції та інші об'єкти дрібнороздрібної мережі. У таких структурних одиницях продаж товарів проводиться за готівкові кошти з обов'язковим застосуванням РРО (ПРРО). Відповідальність за збереження грошових коштів і товарів кухні покладається на матеріально відповідальних осіб, зокрема буфетників і продавців. Надходження товарів до буфетів і дрібнороздрібної торговельної мережі оформлюється накладними, а передача продукції кухні — Денними забірними листами або накладними.

Передавання товарів і тари між матеріально відповідальними особами під час зміни чергування оформлюється Актом приймання-передачі товарів і тари, який складається у трьох примірниках. Один примірник залишається в особи, що передає цінності, другий — в особи, яка їх приймає, а третій передається до бухгалтерії разом зі звітом. Облік тари ведеться на субрахунку 284 "Тара під товарами".

Матеріально відповідальні особи буфетів і магазинів кулінарних виробів складають Товарний звіт, що у встановлені строки разом із прибутковими та видатковими

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

документами подається до бухгалтерії. Облік товарів у таких підрозділах ведеться на рахунку 28 "Товари", субрахунку 282 "Товари в торгівлі" за продажними цінами. У разі, якщо облікова вартість товарів у коморі або виробництві є нижчою за ціну реалізації в буфеті, необхідно відобразити суму торговельної націнки буфету та податку на додану вартість за дебетом субрахунка 282 "Товари в торгівлі" і кредитом субрахунка 285 "Торгова націнка".

"Для здійснення своєї діяльності заклад (підприємство) громадського харчування використовує трудові, матеріальні та фінансові ресурси. Ресурси, що застосовуються в торговельно-технологічних процесах, споживаються і трансформуються у витрати. За економічною сутністю поточні витрати закладу (підприємства громадського харчування) являють собою сукупність витрат живої та уречевленої праці на здійснення поточної торговельно-виробничої діяльності підприємства, за натурально-речовим складом — спожиту частину матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Таким чином, об'єктом витрат є діяльність підприємства, яка потребує визначення витрат, пов'язаних з її здійсненням" [7].

Склад витрат та порядок їх планування у закладах ресторанного господарства визначається у "Методичних рекомендаціях з формування складу витрат та порядку їх планування в торговельній діяльності" [6].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході дослідження встановлено, що облікове забезпечення діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу для цілей економічної експертизи та аудиту має важливе значення для формування достовірної інформаційної бази щодо результатів господарювання, контролю за використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а також для підтвердження законності й доцільності здійснених операцій.

Виробничо-торговельна природа діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу впливає на формування їх облікового забезпечення. На відміну від підприємств, що здійснюють виключно торговельну діяльність, у закладах ресторанного господарства має місце переробка сировини у готову продукцію, у зв'язку з чим важливими складовими облікового забезпечення виступають виробничі витрати, що формують собівартість страв і кулінарних виробів, а також інформація щодо обліку руху сировини, напівфабрикатів, готової продукції, товарів та відпуску готової продукції. Тому важливого значення набуває й належна організація первинного обліку, оскільки саме первинні документи є основним джерелом інформації для проведення економічної експертизи та аудиторської перевірки.

Обгрунтовано, що для суб'єктів ресторанного господарства характерними є підвищені ризики, пов'язані з готівковими розрахунками, використанням значної номенклатури сировини й товарів, можливими втратами, нестачами, псуванням запасів, а також помилками при формуванні облікового забезпечення. Саме тому контрольно-аналітичні процедури при проведенні економічної експертизи та аудиту у сфері ресторанного господарства мають бути спрямовані на перевірку достовірності формування собівартості продукції, калькулювання, правильності оцінки запасів, повноти оприбуткування та списання сировини, законності відображення доходів і витрат, а також дотримання вимог податкового законодавства та правил застосування РРО (ПРРО).

Отже, належним чином сформоване облікове забезпечення впливає на якість проведення економічної експертизи та аудиту діяльності суб'єктів ресторанного господарства, та сприяє підвищенню прозорості господарських процесів, зміцненню фінансової дисципліни, запобіганню порушенням і зловживанням, а також допомагає у прийнятті обгрунтованих управлінських рішень.

Перспективи подальших досліджень вбачаються нам в удосконаленні методики економічної експертизи та аудиту окремих об'єктів, автоматизації контрольно-аналітичних процедур і впровадженні сучасних інструментів формування облікового забезпечення діяльності закладів ресторанного господарства.

Література:

1. Башинська І.О., Новак Н.Г. Особливості обліку у готельно-ресторанному бізнесі. Фінанси. Право. 2018. № 6. С. 17—19.

2. Земліна Ю.В., Пуць В.Б. Автоматизовані системи управління підприємства готельно-ресторанного бізнесу. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-99

3. Костюк У.З., Савчук Т.В., Хома С.В. Облік на підприємствах ресторанного господарства: теоретичний аспект. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 63. DOI: https://doi.org/10.32843/bses.63-22

4. Мелень О.В. Організація бухгалтерського обліку готельно-ресторанного бізнесу: теоретичні аспекти. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. Вип. 6 (11). С. 324—328.

5. Наконечний К., Єремія Г., Паламарюк М. Системний аудит HR-менеджменту (на прикладі суб'єктів ресторанного бізнесу України). Сталий розвиток економіки. 2025. № 1 (52). С. 352—358.

6. Про затвердження Методичних рекомендацій з формування складу витрат та порядку їх планування в торговельній діяльності: Наказ М-ва економіки та з питань європейської інтеграції від 22.05.2002 р. № 145. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v01455-69-02#Text (дата звернення: 15.03.2026).

7. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку у сфері громадського харчування і побутових послуг, гармонізованих з міжнародними стандартами: Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 17.06.2003 р. № 157. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v015756-9-03#Text (дата звернення 25.02.2026).

8. Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства: Наказ М-ва економіки з питань Європейської інтеграції України від 24.07.2002 р. № 219. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02/conv#Text (дата звернення: 27.02.2026).

9. Пугаченко О.Б., Фоміна Т.В. Інформаційне забезпечення експертних досліджень та податкових перевірок порядку нарахування й сплати податків і зборів. Економіка та суспільство. 2023. № 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-72.

10. Ракша Л. Як змінився ресторанний ринок України. Підсумки 2024 року від Poster. URL: https://joinposter.com/ua/blog/management/pidsumky-2024-roku-vid-poster (дата звернення: 27.02.2026)

11. Распопова Ю.О., Безгодкова А.О. Облік у галузях економіки. Особливості обліку на підприємствах ресторанного господарства: Навчальний посібник. Дніпро: НМетАУ, 2018. 34 с.

12. Ткаченко М.О., Колєсніченко А.С. Актуальні питання запровадження внутрішнього контролю та аудиту в закладах готельно-ресторанного господарства. Дослідження та оптимізація економічних процесів "Оптимум-2018": Матеріали 14-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 5—7 грудня 2018 р. Харків: НТУ "ХПІ", 2018. С. 31—34.

13. Фоміна Т.В., Пугаченко О.Б. Документальне забезпечення податкових перевірок та експертних досліджень за загальнодержавними податками. Економіка та суспільство. 2023. № 51. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-17.

14. Шалимінов О.В., Дяченко Т.П., Кравченко Л.О. та ін. Збірник рецептур національних страв та кулінарних виробів: Для підприємств громадського харчування всіх форм власності. К.: А.С.К. 2005. 848 с.

15. Янчева Л.М., Янчев А.В., Кирильєва Л.О. та ін. Облік та аудит витрат підприємств ресторанного господарства: управлінський аспект: монографія. Х.: Видавець Іванченко І.С., 2017. 262 с.

16. Ярмоліцька О.В. Вплив особливостей обліку і оподаткування на управління діяльністю закладів (підприємств) ресторанного господарства. Збірник наукових праць ДУІТ. Серія "Економіка і управління". 2023. Вип. 54. С. 87—95.

References:

1. Bashyns'ka, I.O. and Novak, N.H. (2018), "Features of accounting in the hotel and restaurant business", Finansy. Pravo, vol. 6, pp. 17—19.

2. Zemlina, Yu.V. and Puts', V.B. (2023), "Automated management systems for hotel and restaurant enterprises", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-99

3. Kostiuk, U.Z., Savchuk, T.V. and Khoma, S.V. (2021), "Accounting at restaurant enterprises: theoretical aspect", Prychornomors'ki ekonomichni studii, vol. 63. DOI: https://doi.org/10.32843/bses.63-22

4. Melen', O.V. (2017), "Organization of accounting in the hotel and restaurant business: theoretical aspects", Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia, vol. 6 (11), pp. 324—328.

5. Nakonechnyj, K., Yeremiia, H. and Palamariuk, M. (2025), "System audit of HR management (on the example of Ukrainian restaurant business entities)", Stalyj rozvytok ekonomiky, vol. 1 (52), pp. 352—358.

6. Ministry of Economy and European Integration of Ukraine (2002), "On approval of Methodological recommendations on the formation of the composition of costs and the procedure for their planning in trade activities", available at: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0145569-02#Text (Accessed 15.03.2026).

7. Ministry of Economy and European Integration of Ukraine (2003), "On approval of Methodological recommendations on the implementation of national accounting regulations (standards) in the field of public catering and consumer services, harmonized with international standards", available at: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0157569-03#Text (data zvernennia 25.02.2026).

8. Ministry of Economy and European Integration of Ukraine (2002), "On approval of the Rules of operation of establishments (enterprises) of the restaurant industry", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02/conv#Text (Accessed 27.02.2026).

9. Puhachenko, O.B. and Fomina, T.V. (2023), "Information support for expert research and tax audits of the procedure for calculating and paying taxes and fees", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-72.

10. Raksha, L. (2024), "How the restaurant market of Ukraine has changed. Results of 2024 from Poster", available at: https://joinposter.com/ua/blog/management/pidsumky-2024-roku-vid-poster (Accessed 27.02.2026)

11. Raspopova, Yu.O. and Bezghodkova, A.O. (2018), Oblik u haluziakh ekonomiky. Osoblyvosti obliku na pidpryiemstvakh restorannoho hospodarstva [Accounting in sectors of the economy. Features of accounting at restaurant enterprises], NMetAU, Dnipro, Ukraine

12. Tkachenko, M.O. and Koliesnichenko, A.S. (2018), "Current issues of implementing internal control and audit in hotel and restaurant establishments", Doslidzhennia ta optymizatsiia ekonomichnykh protsesiv "Optymum-2018": Materialy 14-i Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Research and optimization of economic processes "Optimum-2018": Materials of the 14th International Scientific and Practical Conference], NTU "KhPI", Kharkiv, Ukraine, pp. 31—34.

13. Fomina, T.V. and Puhachenko, O.B. (2023), "Documentary support for tax audits and expert research on national taxes", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 51. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-17.

14. Shalyminov, O.V., Diachenko, T.P. and Kravchenko, L.O. (2005), Zbirnyk retseptur natsional'nykh strav ta kulinarnykh vyrobiv: Dlia pidpryiemstv hromads'koho kharchuvannia vsikh form vlasnosti [Collection of recipes for national dishes and culinary products: For catering enterprises of all forms of ownership], A.S.K, Kyiv, Ukraine.

15. Yancheva, L.M. Yanchev, A.V. and Kyryl'ieva, L.O. (2017), Oblik ta audyt vytrat pidpryiemstv restorannoho hospodarstva [Accounting and audit of expenses of restaurant business enterprises], Vydavets' Ivanchenko I.S., Kharkiv, Ukraine.

16. Yarmolits'ka, O.V. (2023), "The impact of accounting and taxation features on the management of restaurant establishments (enterprises)", Zbirnyk naukovykh prats' DUIT. Seriia "Ekonomika i upravlinnia", vol. 54, pp. 87—95.

Отримано редакцією журналу / Received: 19.03.26
Прорецензовано / Revised: 29.03.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

УДК 339.7

Ю. А. Іщук,
д. філос. з економіки, доцент кафедри міжнародних економічних відносин,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-4187-7816
Б. О. Пашко,
студентка кафедри міжнародних економічних відносин,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0006-1846-5975

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.348

ІНВЕСТИЦІЙНА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ ТА МІЖНАРОДНИХ РЕЗЕРВІВ

Y. Ishchuk,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of International Economic Relations,
Vasyl' Stus Donetsk National University
B. Pashko,
Student of the Department of International Economic Relations,
Vasyl' Stus Donetsk National University

INVESTMENT SECURITY OF UKRAINE UNDER MARTIAL LAW: ANALYSIS OF FOREIGN DIRECT INVESTMENT AND INTERNATIONAL RESERVES DYNAMICS

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти забезпечення інвестиційної безпеки України в умовах глобальної геоекономічної нестабільності та триваючої воєнної агресії. Авторами проведено аналіз динаміки міжнародних резервів та потоків прямих іноземних інвестицій протягом 2020—2025 років. Виявлено парадокс між зростанням макрофінансової стійкості, зумовленої суттєвою зовнішньою фінансовою допомогою, та скороченням обсягів реальних інвестиційних надходжень. Особливу увагу приділено трансформації структури країн-інвесторів та аналізу ризиків, пов'язаних із високою часткою капіталу з офшорних юрисдикцій. У роботі обгрунтовано необхідність переходу до впровадження спеціалізованих інструментів захисту капіталу, зокрема механізмів страхування воєнних та політичних ризиків через Експортно-кредитне агентство (ЕКА) та міжнародні фінансові інституції (MIGA і DFC). Проаналізовано оновлену нормативну базу щодо державної підтримки проєктів зі значними інвестиціями, адаптовану до реалій воєнного стану. Сформульовано висновки про те, що посилення інвестиційної безпеки потребує поєднання національних гарантій із міжнародними механізмами страхування ризиків.

The article examines the theoretical and practical aspects of ensuring Ukraine's investment security in the context of global geoeconomic instability and Russia's ongoing military aggression. This study provides a comprehensive analysis of the dynamics of international reserves and foreign direct investment (FDI) inflows over the period 2020—2025.

The results reveal a structural paradox between the strengthening of macro-financial stability, largely driven by external financial assistance, and a decline in real investment inflows. Particular attention is given to changes in the geographical structure of investors and to the risks associated with the persistently high share of capital originating from offshore jurisdictions, which increases the vulnerability of the national economy.

The study argues for a transition to targeted capital protection instruments, in particular mechanisms for insuring against military and political risks through the Export Credit Agency (ECA) and international financial institutions such as MIGA and DFC. It also evaluates the updated regulatory framework for state support of investment projects with significant capital expenditures under martial law.

The findings indicate that strengthening investment security requires the integration of national guarantee mechanisms with international insurance instruments to mitigate uncertainty and stimulate economic recovery. The research further shows that geopolitical turbulence has significantly altered the global investment landscape, compelling Ukraine to reconsider its competitive positioning in key sectors, including manufacturing, logistics, and energy.

The article outlines policy measures aimed at improving the investment climate during the post-war recovery period, with a focus on transparent monitoring standards and effective legal protection for foreign investors. It is concluded that a resilient investment environment cannot be achieved without addressing institutional constraints and ensuring the long-term predictability of economic policy.

Ключові слова: інвестиційна безпека, прямі іноземні інвестиції, міжнародні резерви, воєнний стан, воєнно-політичні ризики, інвестиційна привабливість, страхування інвестицій, постконфліктне відновлення.

Key words: investment security, foreign direct investment, international reserves, martial law, war and political risks, investment attractiveness, investment insurance, post-conflict recovery.

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

Повномасштабна війна значно змінила умови функціонування економіки України та поглибила ризики для її інвестиційного розвитку. Руйнування інфраструктури, зниження виробничої активності та макроекономічна нестабільність призвели до різкого скорочення капітальних потоків і посилення невизначеності для бізнесу. У таких умовах особливого значення набуває забезпечення інвестиційної безпеки держави, оскільки вона визначає здатність до відновлення ділової активності, необхідної для стабілізації та подальшого економічного розвитку.

Для України інвестиції відіграють важливу роль у підтриманні економічної динаміки, модернізації виробництва та інтеграції у світовий економічний простір. Наразі сучасні геополітичні виклики, посилення фінансових ризиків та зміна структури міжнародних інвестиційних потоків вимагають переосмислення підходів до формування ефективних механізмів забезпечення інвестиційної безпеки. Це зумовлює необхідність аналізу ключових макроекономічних показників, що відображають стан інвестиційної діяльності та фінансової стійкості держави.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання інвестиційної безпеки держави посідає важливе місце у вітчизняних економічних дослідженнях. У науковій літературі воно розглядається як складова економічної безпеки, що визначає здатність держави формувати сприятливі умови для залучення інвестиційного капіталу та мінімізувати ризики, пов'язані з інвестиційною діяльністю.

У дослідженні Вітера В. та Вітери С. [1] іноземні інвестиції розглядаються як важливий фактор економічної безпеки держави. Автори наголошують на необхідності формування державної політики, спрямованої на стимулювання інвестиційної активності з урахуванням національних економічних інтересів. Закревська Л. та Заїнчковський А. [2] аналізують інвестиційну безпеку як складову економічної без-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

пеки, акцентуючи увагу на ролі ефективного державного регулювання та захисту національного капіталу у процесі інвестиційної діяльності.

Окрему увагу інституційним аспектам забезпечення інвестиційної безпеки приділяють Садовська І. та Нагірська К. [4]. У їхніх дослідженнях підкреслюється значення розвитку інституційного середовища та вдосконалення механізмів державної підтримки інвестиційних процесів. Питання впливу глобальних економічних трансформацій та геополітичної нестабільності на міжнародні інвестиційні потоки розглянуто у працях Савченко М., Гриб А. [8], де наголошується на зростанні ролі зовнішніх ризиків у формуванні інвестиційної динаміки.

Незважаючи на наявність значної кількості наукових досліджень, питання функціонування інвестиційної системи в умовах повномасштабної війни та різкої зміни макроекономічних показників залишаються недостатньо висвітленими. Це зумовлює необхідність подальшого аналізу факторів, що впливають на стан інвестиційної безпеки України, а також оцінки ключових економічних показників, які характеризують її сучасний стан.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є оцінка рівня інвестиційної безпеки України в умовах воєнного стану та геоекономічної нестабільності, а також обгрунтування стратегічних напрямів зміцнення інвестиційної стійкості держави.

Реалізація поставленої мети передбачає аналіз динаміки міжнародних резервів і прямих іноземних інвестицій, ідентифікацію основних внутрішніх та зовнішніх ризиків, а також визначення інституційно-правових механізмів для стимулювання залучення довгострокового іноземного капіталу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інвестиції є ключовим фактором довгострокового розвитку держави, оскільки забезпечують модернізацію науково-технічного потенціалу, нарощування капіталу та підвищення національної конкурентоспроможності. Їх залучення формує передумови для сталого зростання ВВП та реалізації стратегічних завдань міжнародної співпраці. У цій системі особливого значення набуває інвестиційна безпека, що характеризує стан економічного середовища, у межах якого інституційні та правові гарантії забезпечують ефективність інвестиційних процесів і повернення вкладеного капіталу [1].

Конкурентоспроможність економіки виступає індикатором забезпечення такої безпеки, оскільки здатність держави формувати сприятливе середовище безпосередньо впливає на макроекономічну стабільність. У міжнародному вимірі значення інвестиційної безпеки посилюється зростанням мобільності капіталу та інтеграцією країни у глобальні фінансові процеси, де динаміка потоків критично залежить від геополітичних ризиків та санкційної політики.

Аналіз інвестиційної безпеки передбачає чітку диференціацію внутрішніх і зовнішніх факторів ризику. До внутрішніх чинників належать нестабільність фінансових ринків, технологічна відсталість, значний рівень зношеності основних фондів, макроекономічні дисбаланси та інституційні обмеження економічного розвитку [1].

Зовнішні загрози пов'язані передусім із кон'юнктурою світових фінансових і товарних ринків, валютною нестабільністю, геополітичними конфліктами та кризовими явищами у глобальній економіці. Коливання міжнародних ринків, девальвація ключових валют або глобальні фінансові кризи можуть спричиняти відтік капіталу, підвищення вартості зовнішніх запозичень та скорочення інвестиційної активності. За таких умов зростають витрати на залучення фінансових ресурсів, що негативно впливає на рівень інвестиційної безпеки держави [2].

На стан інвестиційної безпеки також впливає зовнішня торгівля держави. Домінування сировинної складової в експорті підсилює залежність національної економіки від коливань світових цін та знижує стабільність інвестиційних потоків. У таких умовах зростає рівень ризику, через що іноземні інвестори вимагають вищих премій за ризик, що автоматично робить залучення капіталу дорожчим порівняно з економічно розвиненими країнами.

Із інвестиційною безпекою безпосередньо пов'язане поняття інвестиційно-інноваційної безпеки, яке характеризує стан економічного середовища, сприятливого для спрямування капіталу у модернізацію виробництва, розвиток високотехнологічних секторів та інтеграцію науково-дослідної діяльності з виробничими процесами. Такий підхід відображено в нормативно-правових документах України, зокрема у Стратегії економічної безпеки України на період до 2025 року, що підтверджує ключову роль інвестиційної складової у забезпеченні загальної економічної безпеки держави [3].

Інституційна система забезпечення інвестиційної безпеки формується під впливом кількох взаємопов'язаних факторів. Ключову роль відіграє правове середовище, яке гарантує захист прав власності та стабільність умов ведення бізнесу. Важливим елементом також є розвиток інфраструктури — енергетичної, транспортної та цифрової, що безпосередньо впливає на інвестиційну активність [4].

Поряд із інституційними та структурними чинниками, важливе значення для оцінки стану інвестиційної безпеки мають макроекономічні показники, зокрема динаміка прямих іноземних інвестицій та обсяг міжнародних резервів.

Міжнародні резерви виступають індикатором інвестиційної безпеки, виконуючи роль макрофінансового демпфера. Вони забезпечують стійкість валютного курсу та гарантують виконання зовнішніх зобов'язань держави. Наявність достатнього обсягу міжнародних резервів є критичним сигналом для іноземних інвесторів, оскільки нівелює ризики, пов'язані з конвертацією капіталу та транскордонними переказами. У контексті аналізу фінансової стій-

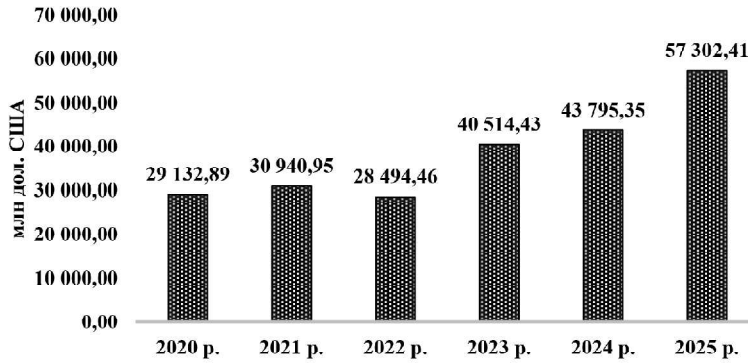


Рис. 1. Динаміка міжнародних резервів України у 2020—2025 рр., млн дол. США

Джерело: побудовано за [5].

кості, динаміку міжнародних резервів України протягом 2020—2025 рр. систематизовано на рис. 1.

Аналіз даних рисунку 1 демонструє загальну тенденцію до зростання міжнародних резервів України протягом досліджуваного періоду. Мінімальний рівень показника зафіксовано у 2022 році, що обумовлено критичними макроекономічними викликами та фінансовою волатильністю. Починаючи з 2023 року, спостерігається суттєве нарощування обсягів резервів, які у 2025 році досягли рекордних значень. Така позитивна динаміка свідчить про зміцнення макрофінансової стійкості держави, що значною мірою забезпечено безперебійною підтримкою міжнародних партнерів та сприяє підвищенню інвестиційної привабливості країни.

У системі забезпечення інвестиційної безпеки держави динаміка прямих іноземних інвестицій (ПІІ) виступає базовим індикатором довіри капіталу до національного економічного середовища. ПІІ не лише забезпечують приплив фінансових ресурсів для модернізації виробництва, а й слугують каналом трансферу технологій та управлінського досвіду, що критично важливо для інтеграції економіки у світові господарські процеси. Проте в умовах екзогенних шоків цей показник першим реагує на зростання премії за ризик, що дозволяє об'єктивно оцінити рівень дестабілізації інвестиційних потоків під впливом безпекових чинників (рис. 2).

Дані, наведені на рисунку 2, відображають значну нестабільність у показниках прямих іноземних інвестицій в Україні та за її межами протягом 2020—2025 років. Найвищий рівень ПІІ в Україну зафіксовано у 2021 році, коли цей показник досягнув 6687 млн доларів США. Проте вже у 2022 році спостерігалося різке падіння обсягу інвестицій. У період з 2023 по 2025 роки відбулося поступове відновлення надходжень, хоча їхній рівень значно нижчий за довоєнні показники. Динаміка інвестицій з України залишається нестійкою, що відображає обмежені можливості вітчизняного капіталу щодо експансії на зовнішні ринки в умовах воєнного стану. Така тенденція свідчить про високу чутливість іноземного капіталу до воєнно-політичних ризиків, що обмежує позитивний вплив макрофінансової стабілізації на інвестиційну активність.

Узагальнення динаміки міжнародних резервів та прямих іноземних інвестицій дає підстави констатувати наявність інвестиційного парадоксу, який проявляється у поєднанні зростання макрофінансової стабільності, забезпеченої зовнішньою фінансовою підтримкою, із одночасним скороченням реальних інвестиційних надходжень в економіку України.

Скорочення обсягів іноземного інвестування зумовлено низкою факторів, серед яких ключову роль відіграють геополітичні ризики, військові дії та загальна нестабільність економічного середовища. Водночас навіть за таких умов Україна зберігає потенціал для залучення інвестицій, зокрема у промисловість, транспортну інфраструктуру, енергетику та аграрний сектор.

Важливим елементом оцінки інвестиційної безпеки є структура основних країн-інвесторів. Висока концен-

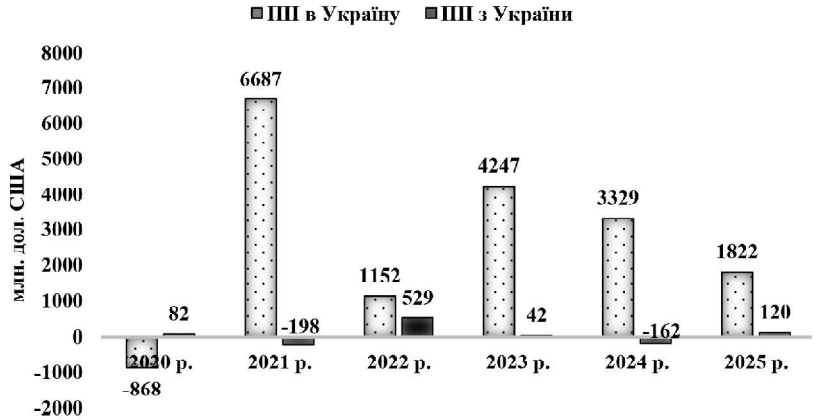


Рис. 2. Динаміка прямих іноземних інвестицій (ПІІ) в Україну та з України у 2020—2025 рр., млн дол. США

Джерело: побудовано за [6].

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

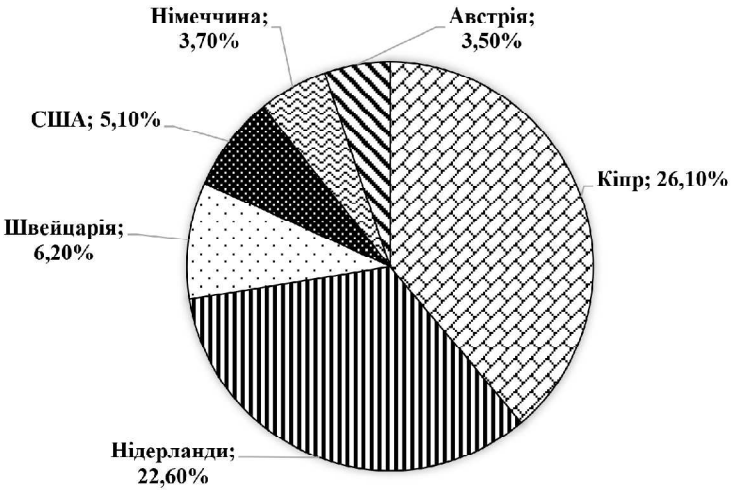


Рис. 3. Структура основних країн-інвесторів в економіку України, у %

Джерело: побудовано за [7].

трація іноземного капіталу з обмеженої кількості юрисдикцій може формувати додаткові ризики для економічної стабільності. Натомість диверсифікація джерел інвестицій сприяє зміцненню фінансової стійкості та знижує залежність економіки від зовнішніх шоків. Тому аналіз географічного розподілу інвестицій є важливою складовою формування ефективної економічної політики (рис. 3).

Згідно з даними на рисунку 3, найбільша частка прямих іноземних інвестицій в Україну походить з Кіпру та Нідерландів, що свідчить про значну географічну концентрацію капіталу. Вагомий обсяг інвестицій також забезпечують Швейцарія, США, Німеччина та Австрія. Така структура значною мірою зумовлена використанням міжнародних фінансових центрів для реінвестування вітчизняного капіталу (round-tripping), що вказує на переважання транзитних потоків над новими стратегічними інвестиціями у високотехнологічні сектори. Зосередження ресурсів у межах обмеженої кількості юрисдикцій підвищує вразливість національної економіки до зовнішніх коливань і підкреслює необхідність диверсифікації джерел іноземного капіталу.

Додатковим дестабілізуючим чинником виступає посилення інфляційного тиску та жорстка монетарна політика провідних центробанків світу. Для України ситуація ускладнюється повномасштабною агресією РФ, що спричинила розрив логістичних ланцюгів та цінові шоки на енергетичних ринках. За таких умов державна політика має фокусуватися на "імунізації" інвестиційного клімату через адаптацію правової системи та розвиток мультимодальної інфраструктури. Лише поєднання внутрішніх реформ із міжнародними безпековими гарантіями здатне знизити премію за ризик для іноземного капіталу [8].

Мінімізація воєнно-політичних ризиків через впровадження механізмів страхування та надання державних гарантій є критичною умовою формування стійкої системи інвестиційної безпеки. Релевантним етапом у 2024 році стало розширення мандату Експортно-кредитного агентства (ЕКА) на страхування прямих інвестицій від воєнних ризиків. Паралельно відбулася адаптація регуляторного поля, зокрема оновлення Закону України "Про державну підтримку інвестиційних проєктів зі значними інвестиціями". Новація документа полягає у зниженні порогу входження для інвесторів до 12 млн євро та фокусуванні на стратегічних галузях (переробна промисловість, логістика), що диверсифікує інструментарій захисту капіталу [9].

Інституційна стійкість забезпечується синергією національних та міжнародних механізмів гарантування. Програми DFC (U.S. International Development Finance Corporation) та MIGA (World Bank Group) створюють багаторівневу систему страхування політичних та воєнних ризиків. Таке поєднання інституційних гарантій нівелює фактор невизначеності для іноземного капіталу та підтримує загальну архітектуру інвестиційної безпеки держави [9].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проведене дослідження дозволило узагальнити теоретичні та прикладні аспекти забезпечення інвестиційної безпеки України в умовах воєнного стану та геоекономічної нестабільності. Встановлено, що інвестиційна безпека виступає важливою складовою економічної стійкості держави, оскільки визначає здатність національної економіки підтримувати стабільні інвестиційні потоки, ефективно використовувати інвестиційні ресурси та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Аналіз макроекономічних показників засвідчив структурний розрив між макрофінансовою стабілізацією та реальною інвестиційною активністю. Зокрема, упродовж 2023—2025 рр. спостерігається суттєве зростання міжнародних резервів України, що свідчить про зміцнення макрофінансової стійкості держави завдяки зовнішній фінансовій підтримці. Проте обсяги прямих іноземних інвестицій залишаються нестабільними та демонструють тенденцію до скорочення, що зумовлено високим рівнем воєнно-політичних ризиків, невизначеністю економічного середовища та структурними обмеженнями національної економіки.

У ході дослідження встановлено наявність інвестиційного парадоксу, що характеризує сучасний стан інвестиційної безпеки України.

Дослідження також показало, що структура ПІІ характеризується значною концентрацією капіталу з окремих юрисдикцій, зокрема Кіпру та Нідерландів, що частково пояснюється використанням міжнародних фінансових центрів для реінвестування коштів. Така структура інвестиційних потоків підвищує вразливість національної економіки до зовнішніх фінансових коливань і потребує диверсифікації джерел інвестиційного капіталу.

Встановлено, що в умовах воєнного стану ключовим напрямом зміцнення інвестиційної безпеки є формування ефективної системи захисту капіталу від воєнно-політичних ризиків. Важливу роль у цьому процесі відіграє розширення механізмів страхування інвестицій, зокрема через діяльність Експортно-кредитного агентства України, а також використання інструментів міжнародних фінансових інституцій, таких як MIGA та DFC. Поєднання національних гарантій із міжнародними механізмами страхування ризиків створює додаткові передумови для зниження невизначеності та відновлення інвестиційної активності.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розробку комплексних методичних підходів до оцінювання інвестиційної безпеки держави з урахуванням воєнних ризиків, а також на аналіз ефективності інструментів страхування інвестицій у процесі повоєнного економічного відновлення України та її інтеграції до європейського інвестиційного простору.

Література:

1. Вітер В., Вітер С. Іноземні інвестиції як фактор забезпечення економічної безпеки України. Суспільство та безпека. 2024. № 1 (2). С. 14—20. URL: https://sas.ztu.edu.ua/article/view/301980/294002 (дата звернення: 05.03.2026).

2. Закревська Л. М., Заїнчковський А. О. Інвестиційна безпека як складова економічної безпеки. Вісник Черкаського університету. Серія "Економічні науки". 2016. № 2. С. 28—34. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/24529 (дата звернення: 05.03.2026).

3. Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року: Указ Президента України від 11 серп. 2021 р. № 347/2021. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text (дата звернення: 05.03.2026).

4. Садовська І., Нагірська К. Розвиток державної інвестиційної безпеки. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2024. № 1 (37). С. 97—104. URL: https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/890 (дата звернення: 05.03.2026).

5. Золотовалютні резерви України (2009-2026). Мінфін. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/finance/assets/ (дата звернення: 04.03.2026).

6. Прямі іноземні інвестиції (2020). Мінфін. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/2020/ (дата звернення: 05.03.2026).

7. Foreign direct investment (FDI) in Ukraine. International Trade Portal. URL: https://www.lloydsbanktrade.com/en/market-potential/ukraine/investment (дата звернення: 05.03.2026).

8. Савченко М. В., Порохня В. А. Вплив геополітичної нестабільності на міжнародні інвестиційні потоки. Економіка і організація управління. 2024. № 1 (53). С. 90—97. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.-2024.1.9

9. Гарантії та страхування іноземних інвестицій в Україну в 2024 році. НТФ "Інтес". URL: https://qdpro.com.ua/uk/news/garantiyi-ta-strahuvannya-inozemnih-investiciy-v-ukrayinu-v-2024-roci (дата звернення: 05.03.2026).

References:

1. Viter, V. and Viter, S. (2024), "Inozemni investytsii yak faktor zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy" [Foreign investment as a factor in ensuring economic security of Ukraine], Suspilstvo ta bezpeka, vol. 1(2), pp. 14-20, available at: https://sas.ztu.edu.ua/article/view/301980/294002 (Accessed 05 March 2026).

2. Zakrevska, L. M. and Zainchkovskyi A. O. (2016), "Investment security as a component of economic security", Visnyk Cherkaskoho universytetu. Seriia "Ekonomichni nauky", vol. 2, pp. 28—34, available at: https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/24529 (Accessed 05 March 2026).

3. President of Ukraine (2021), Decree "On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated August 11, 2021 'On the Strategy of Economic Security of Ukraine for the period until 2025'", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text (Accessed 05 March 2026).

4. Sadovska, I. and Nahirska, K. (2024), "Development of state investment security", Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky, vol. 1 (37), pp. 97—104, available at: https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/890 (Accessed 05 March 2026).

5. Minfin (2026), "Gold and foreign exchange reserves of Ukraine (2009—2026)", available at: https://index.minfin.com.ua/ua/finance/assets/ (Accessed 04 March 2026).

6. Minfin (2026), " Foreign direct investment (2020)", available at: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/2020/ (Accessed 05 March 2026).

7. International Trade Portal (2026), "Foreign direct investment (FDI) in Ukraine", available at: https://www.lloydsbanktrade.com/en/market-potential/ukraine/investment (Accessed 05 March 2026).

8. Savchenko, M.V. and Porokhnia, V.A. (2024), "Impact of geopolitical instability on international investment flows", Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia, vol. 1 (53), pp. 90—97. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.9

9. NTF Intes (2024), "Guarantees and insurance of foreign investments in Ukraine in 2024", available at: https://qdpro.com.ua/uk/news/garantiyi-ta-strahuvannya-inozemnih-investiciy-v-ukrayinu-v-2024-roci (Accessed 05 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 23.03.26
Прорецензовано / Revised: 03.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

УДК 338.2:658.14]:004

А. П. Гейдор,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів підприємства,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5098-0882
У. Р. Шахова,
здобувачка вищої освіти факультету економіки, менеджменту та психології,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7416-3863

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.354

ПЛАНУВАННЯ СТРУКТУРИ КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ESG-ІМПЕРАТИВІВ ТА ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ФІНАНСУВАННЯ

A. Heidor,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Business Finance, State University of Trade and Economics
U. Shakhova,
Student of the Faculty of Economics, Management and Psychology,
State University of Trade and Economics

PLANNING THE CAPITAL STRUCTURE OF AN ENTERPRISE BASED ON ESG IMPERATIVES AND DIGITAL FINANCING INSTRUMENTS

У статті розглянуто теоретичні та практичні засади планування структури капіталу підприємства з урахуванням ESG-імперативів та цифрових інструментів фінансування. Показано, що класичні теорії структури капіталу (Модільяні-Міллер, компромісний підхід, ієрархія фінансування, агентська теорія) потребують доповнення сучасними факторами сталого розвитку та цифровізації.

Доведено, що інтеграція ESG-показників у фінансову стратегію дозволяє знижувати ризики, підвищувати прозорість і розширювати доступ до капіталу, зокрема через "зелені" та ESG-linked інструменти. Цифровізація фінансів сприяє зменшенню інформаційної асиметрії та підвищенню довіри інвесторів. Запропоновано методику оцінки ESG-ризику та його впливу на середньозважену вартість капіталу (WACC), що створює основу для оптимізації структури фінансування та забезпечення фінансової стійкості підприємств.

The article explores the theoretical and practical foundations of corporate capital structure planning under the influence of ESG imperatives and digital financing instruments. Traditional approaches to capital structure, such as the Modigliani-Miller theorem, the trade-off theory, the pecking order theory, and agency theory, are revisited in light of contemporary challenges faced by enterprises in emerging economies.

The study emphasizes that macroeconomic instability, limited access to long-term resources, and increasing regulatory pressure in the field of environmental responsibility require companies to integrate non-financial factors into their financial strategies. ESG (Environmental, Social, Governance) criteria are no longer peripheral but have become significant determinants of capital

cost and availability. Empirical evidence suggests that firms with stronger ESG performance enjoy lower risk premiums, improved transparency, and broader access to sustainable financing instruments, including green bonds and ESG-linked loans.

The article highlights the role of digitalization in strengthening governance, reducing information asymmetry, and enhancing investor confidence. Digital tools such as structured reporting, electronic documentation, and analytical platforms support the integration of ESG data into financial decision-making.

A methodological framework is proposed for calculating an ESG risk index, which incorporates environmental, social, and governance components into a unified scoring system. This index can be embedded into the evaluation of weighted average cost of capital (WACC), thereby linking sustainability performance directly to financial outcomes. The research demonstrates that enterprises with lower ESG risk profiles benefit from reduced debt costs, more favorable lending conditions, and improved resilience against refinancing risks. Conversely, high ESG risk levels increase financing costs and limit access to capital markets.

The article concludes that combining ESG imperatives with digital financial instruments provides enterprises with a strategic advantage, enabling them to optimize capital structure, minimize WACC, and strengthen financial stability. This integrated approach is particularly relevant for Ukrainian companies seeking international investment and rebuilding competitiveness in the post-crisis environment.

Ключові слова: теорії структури капіталу, ESG-фактори, середньозважена вартість капіталу, цифровізація фінансів, інформаційної асиметрія, ESG-індекс, ESG-linked інструменти, фінансова стійкість.

Key words: Capital structure theories, ESG factors, Weighted Average Cost of Capital (WACC), Digitalization of finance, Information asymmetry, ESG-index, ESG-linked instruments, Financial stability.

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

В умовах трансформації економіки України проблема формування ефективної структури капіталу підприємств набуває особливої актуальності. Макроекономічна нестабільність, інфляційні процеси, обмежений доступ до довгострокових фінансових ресурсів, а також наслідки пандемічної кризи та повномасштабної військової агресії суттєво ускладнюють фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання. За таких умов зростає значення фінансової стійкості, ліквідності та здатності підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Традиційні підходи до формування структури капіталу, орієнтовані переважно на фінансові показники, виявляються недостатніми для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та фінансової безпеки підприємств, особливо тих, що характеризуються високою капіталомісткістю виробництва, залежністю від цін на енергоресурси та сировину, а також зростанням регуляторного тиску у сфері екологічної відповідальності. Зокрема до таких підприємств можна віднести підприємства переробної промисловості.

Водночас у сучасній практиці корпоративних фінансів дедалі більшого значення набувають екологічні, соціальні та управлінські чинники (ESG), які трансформуються з нефінансових критеріїв у важливі детермінанти доступу до капіталу та вартості фінансових ресурсів. Інтеграція ESG-принципів у фінансову стратегію підприємств дозволяє знижувати ризики, підвищувати прозорість діяльності та розширювати можливості залучення фінансування, зокрема через "зелені" та ESG-орієнтовані інструменти.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання формування структури капіталу підприємств широко досліджуються у працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Зокрема Ф. Модільяні та М. Міллера, С. Майєрса, М. Дженсена та В. Меклінга. В межах теорії компромісу та концепції оптимального фінансового левериджу значний внесок у розвиток цих підходів зробили А.Краус та Р. Літзенбург, які обгрунтували взаємозв'язок між ризиком і дохідністю капіталу. Серед найбільш авторитетних вітчизняних дослідників визначення поняття капіталу та його структури варто відміти І. Бланка та О. Терещенка.

Сучасні дослідження дедалі більше акцентують увагу на впливі ESG-факторів на вартість капіталу та фінансові рішення підприємств. Ці питання розглядали, зокрема Г. Фріде та Т. Буш, М. Хан, Г. Серафейм, А. Юн, І. Ганечко та Г. Афанасьєв. Окрему увагу приділено розвитку цифрових фінансових інструментів, які забезпечують розширення доступу підприємств до фінансування та підвищення ефективності управління фінансовими потоками.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного поєднання ESG-імперативів і цифрових інструментів фінансування у процесі планування структури капіталу саме в контексті забезпечення фінансової стійкості як передумови фінансової безпеки підприємства, що й зумовлює актуальність даної статті.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є обгрунтування теоретичних і практичних засад планування структури капіталу підприємства на основі ESG-імперативів і цифрових інструментів фінансування для забезпечення його фінансової безпеки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Капітал підприємства у фінансовому менеджменті розглядається як сукупність джерел фінансування активів і діяльності, що забезпечує створення та відтворення вартості. Практичне значення має не лише загальний обсяг капіталу, а насамперед його структура — співвідношення власних і позикових джерел, а також строковість залучених ресурсів [3, 22]. Саме структура капіталу визначає рівень фінансової стійкості, ліквідності, ризик неплатоспроможності, а також середньозважену вартість капіталу (WACC), яка використовується як ключовий критерій ефективності фінансування інвестиційних і операційних рішень. Варто відмітити, в найближчий перспективі Україна потребуватиме залучення міжнародного фінансування та закордонних інвесторів для відбудови економіки. У зв'язку з цим, впровадження ESG-стандартів вітчизняними підприємствами стає необхідною умовою, оскільки саме ці критерії визначають стійкість і прозорість бізнесу в очах глобальних партнерів, що, в свою чергу, відкриє можливості для зниження середньозваженої вартості їх капіталу [1].

Класична теоретична база планування структури капіталу сформована у працях Ф. Модільяні та М. Міллера, які показали, що в умовах досконалого ринку (без податків, транзакційних витрат та асиметрії інформації) структура фінансування не впливає на вартість компанії, а визначальними є ризик і дохідність активів [2]. У реальній економіці передумови досконалого ринку не виконуються, отже структура капіталу стає фактором вартості через податкові ефекти боргу, ризик фінансових труднощів, обмеження доступу до кредитування та інформаційні бар'єри. Це заклало підгрунтя для розвитку компромісного підходу (trade-off) А.Крауса та Р. Літзенбурга [20], теорії ієрархії фінансування (pecking order) С. Майєрса [4] та Agency theory М. Дженсена та В. Меклінга [5], які комплексно пояснюють рішення підприємства щодо поєднання власного й позикового капіталу. Де Trade-off theory — баланс між ефектом податкового щита та витратами банкрутства, Pecking order theory — перевага внутрішніх коштів перед боргом і акціями, Agency theory — агентські витрати впливають на рішення про структуру капіталу.

Компромісний підхід виходить із необхідності балансу між вигодами боргу (зокрема податковим щитом) та витратами фінансових труднощів і банкрутства. Відповідно підприємство прагне до такої структури капіталу, за якої WACC мінімізується, а ринкова вартість — максимізується. Теорія ієрархії фінансування пояснює, що через інформаційну асиметрію підприємства в першу чергу використовують внутрішні джерела (нерозподілений прибуток), далі — боргове фінансування, і лише за потреби — залучення власного капіталу ззовні; унаслідок цього фактична структура капіталу часто відхиляється від "цільової" [4]. Агентська теорія підкреслює конфлікт інтересів між власниками, менеджерами й кредиторами; борг здатен дисциплінувати менеджмент, але водночас породжує агентські витрати та обмеження, що впливають на інвестиції й ризиковість [5]. Сукупно ці підходи формують теоретичну основу планування структури капіталу як системи рішень, що балансують дохідність, ризик і доступність фінансування (Табл. 1).

Таблиця 1. Порівняння основних теорій структури капіталу та управлінських висновків

Теорія	Основна ідея	Управлінський висновок для планування
Модільяні-Міллер	За досконалого ринку структура капіталу нейтральна	В реальності потрібні коригування через податки/ризики [2]
Trade-off	Баланс податкових вигод боргу та витрат фінансових труднощів	Пошук структури, що мінімізує WACC [4]
Pecking order	Ієрархія джерел через асиметрію інформації	Пріоритет внутрішніх ресурсів, потім борг, потім залучення власного капіталу [4]
Агентська	Конфлікти інтересів та агентські витрати	Контроль ризику боргу й прозорість управління [5]

Джерело: розроблено авторами за [2, 4, 5].

У сучасних умовах класичні фінансові чинники доповнюються ESG-трансформацією, яка змінює логіку доступу до капіталу та вимоги інвесторів і кредиторів. ESG (Environmental, Social, Governance) дедалі частіше виступає не лише джерелом нефінансової інформації, а інструментом управління ризиками та підвищення прогнозованості грошових потоків. Узагальнені емпіричні результати, зокрема за твердженням Г. Фріде та Т. Буш, свідчать, що в значній кількості досліджень зв'язок між ESG-показниками та фінансовою результативністю є переважно не негативним і часто позитивним, що формує економічне підгрунтя для інтеграції ESG у фінансові рішення [6]. Водночас важливо враховувати матеріальність ESG-факторів: фінансовий ефект залежить від галузі та релевантності конкретних тем; інвестиції у матеріальні для галузі ESG-напрями статистично асоціюються з кращими результатами [7]. Наприклад, для переробної промисловості матеріальність ESG проявляється через енергоємність і викиди, управління відходами, частку вторинної сировини, вимоги екологічного регулювання, а також управлінську прозорість і стійкість ланцюгів постачання.

В Україні фінансування проєктів ESG знаходиться на етапі формування й може бути охарактеризований рядом особливостей. По-перше, за твердженням І. Ганечко та Г. Афанасьєва, відбувається поступова імплементація європейських стандартів нефінансової звітності та підвищується увага до інтеграції ESG-факторів

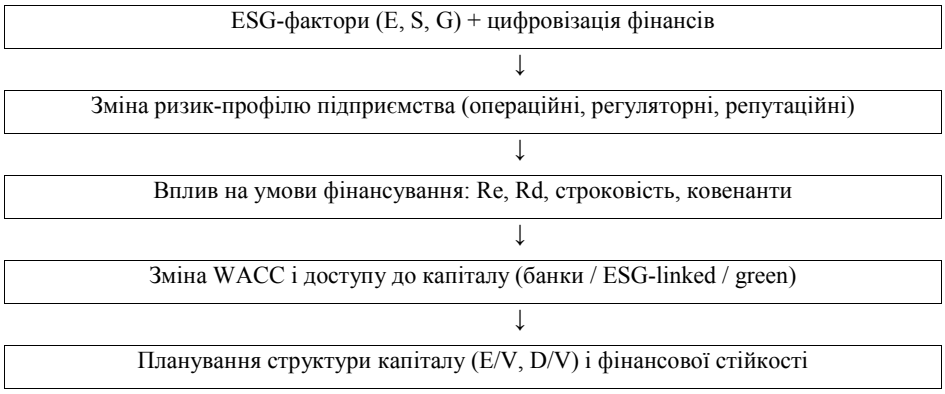


Рис. 1. Блок-схема логіки впливу ESG і цифровізації на структуру капіталу підприємства

Джерело: розроблено авторами.

у бізнес-моделі корпорацій [8]. По-друге, однією з нових ініціатив є створення Національним банком України рамкової політики сталого фінансування у банківському секторі, яка передбачає оцінку екологічних і соціальних ризиків, трансформацію критеріїв відбору проєктів для фінансування з огляду їх значення для сталого розвитку [9]. За даними дослідження Офісу зеленого переходу, майже дві третини (63%) українських компаній усвідомлюють необхідність суттєвої перебудови бізнес-процесів для успішної ESG-трансформації. Водночас, близько 67% опитаних стурбовані потенційними додатковими витратами на ведення відповідної звітності [10].

У контексті структури капіталу ESG впливає на дві базові складові — вартість власного капіталу (Re) та вартість боргу (Rd). Підприємства з нижчими ESG-ризиками зазвичай характеризуються вищою якістю управління, меншою волатильністю операційних ризиків і більшою довірою кредиторів та інвесторів, що може проявлятися у зниженні кредитних спредів або доступі до спеціалізованих інструментів сталого фінансування. Натомість підвищені ESG-ризики призводять до премії за ризик, посилення вимог банків, скорочення строковості фінансування і, як наслідок, зростання ризику рефінансування.

З позицій практики корпоративних фінансів (Рис. 1) важливим механізмом інтеграції ESG у структуру капіталу виступають інструменти сталого фінансування. До них належать "зелені" боргові інструменти та ESG-linked продукти[1], умови яких пов'язуються з досягненням ESG-KPI. Ринкові стандарти щодо "зелених" облігацій систематизовані в принципах ICMA (Green Bond Principles), які наголошують на прозорості використання коштів, процедурі відбору проєктів і звітності [11]. Для кредитного фінансування застосовуються принципи Sustainability-Linked Loan Principles (SLLP), які визначають логіку KPI, механізм коригування ціни кредиту та вимоги до верифікації [12]. Для підприємств реального сектору це означає можливість отримання більш вигідних умов боргу за умови підтверджуваних покращень (наприклад, енергоефективність, частка вторинної сировини, прозорість звітності).

Цифровізація фінансів є паралельним драйвером підвищення прозорості та зниження інформаційної асиметрії, що особливо важливо для малих і середніх підприємств. Використання цифрових інструментів (ERP, електронний документообіг, цифрова звітність, аналітика) підсилює компонент Governance, зменшує агентські витрати й підвищує довіру кредиторів. Дослідження OECD підтверджує, що цифровізація фінансових послуг пов'язана з поліпшенням доступу до фінансування та економічними ефектами для пов'язаних галузей [13]. Практика Світового банку також підкреслює роль цифрових фінансових сервісів у розширенні доступу МСП до ресурсів і здешевленні фінансових процесів [14]. Поширення стандартів структурованої звітності здатне знижувати інформаційну асиметрію; емпіричні дослідження фіксують такий ефект, зокрема у контексті XBRL (eXtensible Business Reporting Language — міжнародний стандарт електронної подачі фінансової звітності, який робить дані компаній більш прозорими, структурованими та доступними для аналізу) [15]. У сукупності, це створює методологічні підстави розглядати цифровізацію як фактор, що посилює якість управління і опосередковано впливає на вартість капіталу.

Розрахунок ESG-компонентів доцільно здійснювати на основі релевантних індикаторів, що мають прямий фінансовий зміст. Для E-компонента оцінка може бути пов'язана з характером інвестицій в модернізації та боргом навантаженням, яке супроводжує капітальні вкладення; для S-компонента — з платоспроможністю й ліквідністю (як індикатором соціальної фінансової безпеки); для G-компонента — з фінансовою автономією та левериджем як проявами якості управління ризиком.

Інтегральний ESG-індекс у роботі обчислюється за формулою (1):

$$ESG = \frac{E+S+G}{3} \quad (1).$$

Для формалізації ESG у фінансовому аналізі доцільним є застосування ESG-скорингу у шкалі 0—1, де більше значення означає вищий ризик, а інтегральна оцінка визначається як середнє арифметичне компонентів E, S і G. У такій постановці ESG-скоринг є не "рей-

[1] ESG-linked інструменти — це фінансові продукти, які не мають конкретного цільового використання коштів (на відміну від "зелених" чи "соціальних" облігацій), але їхні умови залежать від досягнення компанією певних ESG-показників [21].

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Таблиця 2. Шкала інтерпретації ESG-індексу ризику

Діапазон ESG	Рівень ESG-ризику	Узгоджений фінансовий зміст
0,00–0,33	низький	Нефінансові ризики мінімальні; передумови для нижчого Rd/Re
0,34–0,66	підвищений	Ризики суттєві; потрібні заходи покращення, інакше WACC зростає
≥ 0,67	високий	Висока ймовірність негативного впливу на ліквідність/борг/умови фінансування

Джерело: розроблено авторами.

тингом сталості", а індексом ESG-ризику (Табл. 2), який може бути інтегрований в управління WACC, структуру боргу та фінансову стійкість.

Для забезпечення прозорості методики доцільно формувати матрицю відповідності "індикатор → компонент → фінансовий канал впливу" [16] (Табл. 3), що дозволяє аргументувати використання ESG-оцінки як чинника вартості капіталу та структури фінансування.

Окремо слід підкреслити, що інституційне середовище ESG-звітності посилює зв'язок між нефінансовими факторами та доступом до капіталу. Стандарти розкриття сталості (зокрема IFRS S1) задають логіку розкриття інформації про суттєві ризики та можливості, пов'язані зі сталим розвитком, які можуть впливати на перспективи підприємства [17]. На рівні регуляторики ЄС, Директива про корпоративну звітність щодо сталого розвитку (CSRD) визначає етапність запровадження вимог до звітності про сталий розвиток [18]. Для підприємств, що працюють у ланцюгах постачання або орієнтуються на партнерів із підвищеними вимогами до звітності, це означає посилення значення ESG-даних і зростання ролі цифрових інструментів збору та верифікації показників (Рис. 2).

Таблиця 3. Матриця зв'язку ESG-компонентів із фінансовими параметрами структури капіталу

Компонент	Ключовий фокус оцінки	Канал впливу на фінанси	Очікуваний прояв
E	модернізація/інвестиції та їх характер	Rd, строковість, потреба в капіталі	доступ/ціна ESG-фінансування; CAPEX-потреба
S	ліквідність як індикатор платіжної дисципліни	ризик неплатоспроможності → Rd	коротші строки, жорсткіші ковенанти
G	автономія та левередж	Re, Rd, ризик рефінансування	премія за ризик, вимоги до прозорості

Джерело: розроблено авторами.

Схематично механізм ефекту ESG-орієнтованої структури капіталу на WACC та фінансові показники для вітчизняних підприємств, які характеризуються високою капіталомісткістю виробництва, залежністю від цін на енергоресурси та сировину, а також зростанням регуляторного тиску у сфері екологічної відповідальності, наприклад, підприємств переробної промисловості, наведено на рис. 3.

Доступ підприємства до боргового фінансування із зниженою ставкою знижує середньозважену вартість його капіталу. Це створює умови для підвищення ефективності інвестиційних проєктів, зростання прибутковості та покращення фінансових результатів підприємства та фінансової стійкості, що стане передумовою для забезпечення фінансової безпеки підприємств, особливо під впливом викликів турбулентного зовнішнього середовища.

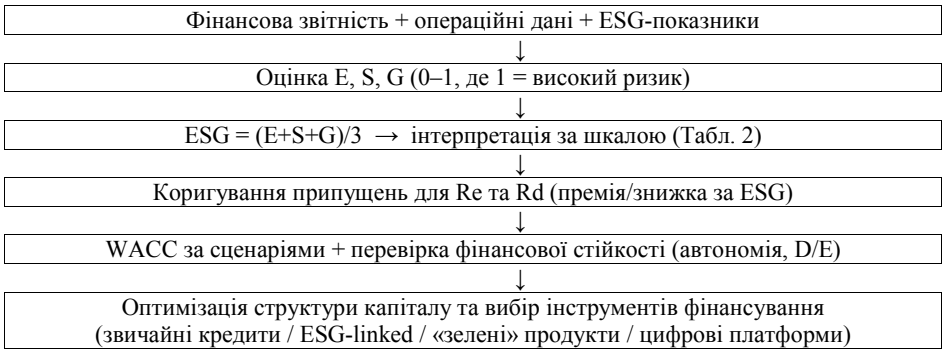


Рис. 2 Інтеграція ESG-скорингу у плануванні структури капіталу

Джерело: розроблено авторами.

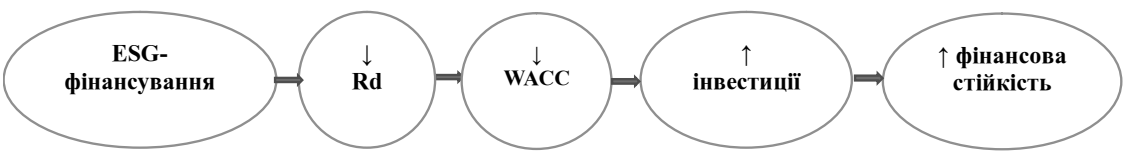


Рис. 3. Механізм ефекту ESG-орієнтованої структури капіталу на WACC та фінансові показники

Джерело: розроблено авторами.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Узагальнюючи теоретичні положення, планування структури капіталу в умовах ESG-трансформації та цифровізації доцільно трактувати як багатокритеріальне рішення, де мінімізація WACC має узгоджуватися з підтриманням фінансової стійкості (автономія, левериджж) [19], управлінням ліквідністю та зниженням нефінансових ризиків. ESG-скоринг у запропонованій ризик-орієнтованій формі дозволяє кількісно відобразити нефінансові чинники та інтегрувати їх у сценарні розрахунки вартості капіталу й вибір джерел фінансування, зокрема ESG-linked та "зелених" інструментів.

Практичне застосування запропонованого підходу дозволяє оптимізувати структуру капіталу, підвищити фінансову стійкість та забезпечити належний рівень фінансової безпеки підприємства.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою методичних підходів до оцінювання впливу ESG-факторів на вартість капіталу та інтеграцією цифрових фінансових платформ у систему фінансового менеджменту підприємств.

Література:

1. Що таке ESG та чому це важливо для українського бізнесу URL: https://youcontrol.com.ua/topics/shcho-take-esg-ta-chomu-tse-vazhlyvo-dlia-ukrayinskoho-biznesu/

2. Modigliani F., Miller M.H. The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. The American Economic Review. 1958. 48 (3), С. 261—297.

3. Бланк І.О., Ситник Г.В. Управління фінансами підприємств: підручник К.: КНТЕУ, 2017. 792 с.

4. Myers S.C. The Capital Structure Puzzle. The Journal of Finance. 1984. 39 (3), С. 575—592.

5. Jensen M.C., Meckling W.H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics. 1976. 3 (4), С. 305—360.

6. Friede G., Busch T., Bassen A. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. Journal of Sustainable Finance & Investment, 2015. 5 (4), С. 210—233.

7. Khan M., Serafeim G., Yoon A. Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality. (working paper / publication versions). 2016.

8. Ганечко І., Афанасьєв Г., Стратегії ESG-інвестування Scientia fructuosa. 160, 2 (Квіт 2025), С. 44—59. DOI: https://doi.org/10.31617/1.2025(160)03 (дата звернення: 20.02.2026).

9. Національний банк України. Політика щодо розвитку сталого фінансування на період до 2025 року URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Policy_rozvytok-stalogofinansuvannja_2025.pdf (дата звернення: 27.01.2026).

10. 77 % українських компаній потребують інструментів для впровадження ESG-стандартів: результати дослідження Офісу зеленого переходу URL: https://gto.dixigroup.org/novyny/77-ukrainskykh-kompanii-potrebuiut-instrumentiv-dlia-vprovadzhennia-esg-standartiv-rezultaty-doslidzhennia-ofisu-zelenoho-perekhodu/ (опубл. 27.03.2025; дата звернення: 27.02.2026).

11. ICMA. Green Bond Principles (June 2025 update). URL: https://www.icmagroup.org/assets/documents/Sustainable-finance/2025-updates/Green-Bond-Principles-GBP-June-2025.pdf

12. LMA / LSTA / APLMA. Sustainability-Linked Loan Principles (March 2025). URL: https://www.lsta.org/content/sustainability-linked-loan-principles-sllp/

13. OECD. Digitalisation of financial services, access to finance and aggregate economic performance. 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/digitalisation-of-financial-services-access-to-finance-and-aggregate-economic-performance_10c7e583-en.html

14. World Bank. The role of digital financial services in bridging the SME financing gap. 2023 URL: https://blogs.worldbank.org/en/psd/role-digital-financial-services-bridging-sme-financing-gap

15. Yoon H., Zo H., Ciganek A. Does XBRL adoption reduce information asymmetry? International Journal of Information Management. 2011. 31 (1), С. 38—48. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296310000251

16. Гринюк Н., Докієнко Л., Наконечна О., Крейдич І. Фінансова стійкість як індикатор фінансової безпеки. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2021. № 4 (39). С. 24—34.

17. IFRS Foundation / ISSB. IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information (June 2023). URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements/

18. European Commission. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) — phased application and timeline. URL: https://finance.ec.europa.eu/financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

19. Алейнікова О. В., Притула Н. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: навч. посіб. Київ: ДВНЗ "Університет менеджменту освіти", 2016. 614 с.

20. Kraus A., Litzenberger R. H. A State-Preference Model of Optimal Financial Leverage. Journal of Finance. 1973. 28 (4), С. 911—922.

21. Peterdy K. ESG (Environmental, Social, & Governance). A management and analysis framework to understand and measure how sustainably an organization is operating URL: https://corporatefinanceinstitute.com/resources/esg/esg-environmental-social-governance/

22. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 554 с.

References:

1. YouControl (2025), "What is ESG and why is it important for Ukrainian business?", Available at: https://youcontrol.com.ua/topics/shcho-take-esg-ta-chomu-tse-vazhlyvo-dlia-ukrayinskoho-biznesu/ (Accessed: 20 February 2026).

2. Modigliani, F. and Miller, M.H. (1958), "The cost of capital, corporation finance and the theory of investment", The American Economic Review, vol. 48 (3), pp. 261—297.

3. Blank, I.O. and Sytnyk, H.V. (2017), Upravlinnia finansamy pidpryiemstv [Enterprise financial management], KNTEU, Kyiv, Ukraine.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

4. Myers, S.C. (1984), "The capital structure puzzle", The Journal of Finance, vol. 39(3), pp. 575—592.

5. Jensen, M.C. and Meckling, W.H. (1976), "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", Journal of Financial Economics, vol. 3 (4), pp. 305—360.

6. Friede, G., Busch, T. and Bassen, A. (2015), "ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies", Journal of Sustainable Finance & Investment, vol. 5 (4), pp. 210—233.

7. Khan, M., Serafeim, G. and Yoon, A. (2016), Corporate sustainability: First evidence on materiality, Working paper.

8. Hanechko, I. and Afanasiev, H. (2025), "ESG Investment Strategies", Scientia fructuosa, vol. 160 (2), pp. 44—59. doi:10.31617/1.2025(160)03.

9. Natsionalnyi bank Ukrainy (2025), "Policy for the Development of Sustainable Finance for the Period Until 2025", Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Policy_rozvytok-stalogofinansuvannja_-2025.pdf (Accessed: 27 January 2026).

10. Ofis zelenoho perekhodu (2025), "77% of Ukrainian Companies Need Tools to Implement ESG Standards: Study Results", Available at: https://gto.dixigroup.org/novyny/77-ukrainskykh-kompanii-potrebuiut-instrumentiv-dlia-vprovadzhennia-esg-standartiv-rezultaty-doslidzhennia-ofisu-zelenoho-perekhodu/ (Accessed: 27 February 2026).

11. ICMA (2025), "Green Bond Principles (June 2025 update)", Available at: https://www.icmagroup.org/assets/documents/Sustainable-finance/2025-updates/Green-Bond-Principles-GBP-June-2025.pdf (Accessed: 27 January 2026).

12. LMA, LSTA and APLMA (2025), "Sustainability-Linked Loan Principles (March 2025)", Available at: https://www.lsta.org/content/sustainability-linked-loan-principles-sllp/ (Accessed: 27 January 2026).

13. OECD (2024), "Digitalisation of financial services, access to finance and aggregate economic performance", Available at: https://www.oecd.org/en/publications/digitalisation-of-financial-services-access-to-finance-and-aggregate-economic-performance_10c7e583-en.html (Accessed: 27 January 2026).

14. World Bank (2023), "The role of digital financial services in bridging the SME financing gap", Available at: https://blogs.worldbank.org/en/psd/role-digital-financial-services-bridging-sme-financing-gap (Accessed: 27 January 2026).

15. Yoon, H., Zo, H. and Ciganek, A. (2011), "Does XBRL adoption reduce information asymmetry?", International Journal of Information Management, vol. 31 (1), pp. 38—48. Available at: https://www.sciencedirect.-com/science/article/abs/pii/S0148296310000251 (Accessed: 27 January 2026).

16. Hryniuk, N., Dokiienko, L., Nakonechna, O. and Kreidych, I. (2021), "Financial stability as an indicator of financial security ", Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky, vol. 4 (39), pp. 25—34.

17. IFRS Foundation / ISSB (2023), "IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information (June 2023)", Available at: https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements/ (Accessed: 27 January 2026).

18. European Commission (2025), "Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) — phased application and timeline", Available at: https://finance.ec.europa.eu/financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en (Accessed: 27 February 2026).

19. Aleinikova, O.V. and Prytula, N.M. (2016), Innovatsiinyi ta investytsiinyi menedzhment [Innovation and investment management], DVNZ "Universytet menedzhmentu osvity", Kyiv, Ukraine.

20. Kraus, A. and Litzenberger, R.H. (1973), "A state-preference model of optimal financial leverage", Journal of Finance, vol. 28 (4), pp. 911—922.

21. Peterdy, K. (2022), "ESG (Environmental, Social, & Governance): A management and analysis framework to understand and measure how sustainably an organization is operating", Available at: https://corporatefinanceinstitute.com/resources/esg/esg-environmental-social-governance/ (Accessed: 27 February 2026).

22. Tereshchenko, O.O. (2003), Finansova diialnist subiektiv hospodariuvannia [Financial activities of business entities], KNEU, Kyiv, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 27.03.26
Прорецензовано / Revised: 08.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

УДК 338.43:330.131.7:620.9

О. Г. Гурін,
аспірант, Інститут агроекології і природокористування НААН України
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0004-3601-5287

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.361

П'ЯТИВИМІРНА СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ: ГАЛУЗЕВА АПРОБАЦІЯ

O. Hurin,
Postgraduate student,
Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS of Ukraine

A FIVE-DIMENSIONAL SYSTEM FOR ASSESSING THE PERFORMANCE OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF ENERGY EFFICIENCY: A SECTORAL APPLICATION

У статті розроблено та науково обгрунтовано авторську п'ятивимірну систему комплексного оцінювання результативності організаційно-економічного механізму забезпечення енергоефективності аграрної сфери в контексті екологічної безпеки України. Запропонований методологічний підхід базується на інтеграції інституційного, економічного, екологічного, соціального та управлінсько-технологічного вимірів оцінювання, що дозволяє здійснити багатовимірний моніторинг ефективності функціонування механізму в умовах воєнно-економічної нестабільності та повоєнної полікризи. Методичний інструментарій дослідження передбачає нормалізацію показників, визначення вагових коефіцієнтів за принципом значущості за використання методу логічного проєктування та формування інтегрального безрозмірного системно-композитного показника результативності як єдиного критерію оцінки. Практичне значення розробленої системи оцінки полягає у можливості її застосування для проведення порівняльного аналізу регіонів, оцінювання сценаріїв розвитку й прийняття адаптивних управлінських рішень.

The article develops and substantiates a five-dimensional system for the comprehensive assessment of the performance of the organizational and economic mechanism of energy efficiency in the agricultural sector within the context of environmental security. In the conditions of modern military-economic instability and the predicted post-war polycrisis, this research provides a diagnostic tool that integrates economic growth targets with strict environmental safety requirements. The proposed methodological approach is based on integration of institutional, economic, environmental, social, and managerial-technological dimensions of assessment, enabling multidimensional monitoring of the mechanism's performance. The research framework utilizes a systems theory and economic modeling, employing the method of logical design to construct a clear evaluation hierarchy. A significant scientific contribution of the research is the derivation of an integrated, dimensionless system-composite performance index, which serves as a unified evaluation criteria for the functional state of the energy management mechanism. The sectoral application of this system demonstrates high sensitivity to regional disparities and successfully identifies critical places within the energy policies of various agricultural enterprises. The results indicate that institutional support and technological innovation acts as the primary driver of energy resilience. The developed toolkit allows modeling of different development scenarios, providing a clear visualization of how specific management interventions affect the overall level of efficiency. The practical significance of the evaluation system lies in its applicability to interregional comparative analysis and support

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

for adaptive management decision-making. The implementation of this framework offers a standardized approach to monitoring energy independence while providing a solid scientific basis for optimizing resource allocation in the post-war recovery period.

Ключові слова: енергоефективність, організаційно-економічний механізм, інтегральний показник, оцінювання результативності, аграрна сфера.

Key words: energy efficiency, organizational and economic mechanism, integral indicator, performance assessment, agricultural sector.

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

В умовах воєнно-економічної нестабільності, ресурсних обмежень і структурної трансформації національної економіки питання забезпечення енергоефективності (ЕЕ) набуває стратегічного значення як чинник економічної стійкості, екологічної безпеки та конкурентоспроможності галузей. Разом із тим, організаційно-економічний механізм розвитку енергоефективності аграрної сфери (ОЕМЕЕАС) залишається недостатньо формалізованим із позицій системного вимірювання його результативності, що ускладнює прийняття управлінських рішень у воєнному та повоєнному періоді. Сучасна практика оцінювання, здебільшого, обмежується аналізом окремих техніко-економічних показників і фрагментарних індикаторів, що не дозволяє врахувати взаємодію інституційних, економічних, екологічних, соціальних і управлінсько-технологічних складових функціонування ОЕМЕЕАС. Відсутність інтегрованого багатовимірного підходу знижує можливості порівняльного аналізу, сценарного прогнозування та моніторингу ефективності політик у сфері ЕЕ. Тому, актуалізується потреба у розробленні цілісної системи оцінки результативності ОЕМЕЕАС, здатної забезпечити інтеграцію ключових вимірів за єдиним композитним критерієм прийняття управлінських рішень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика оцінювання ефективності механізмів управління, енергетичних процесів і забезпечення сталого розвитку активно досліджується у вітчизняній та зарубіжній літературі [1—5]. У наукових працях обгрунтовуються економіко-методичні засади ЕЕ на рівні підприємств, формуються екологічні індикатори, аналізуються техніко-економічні параметри енергозбереження й інституційні чинники політики ЕЕ. Дослідження [6—8] акцентують увагу на управлінських інструментах, цифрових ризиках та адаптаційних механізмах розвитку, проте обмежуються аналізом окремих компонентів системи. У працях [9, 10] наголошується на необхідності впровадження інтегральних індикаторних систем для оцінювання політик і механізмів розвитку в умовах сталості та зовнішніх викликів. Водночас, існуючі підходи, переважно, мають фрагментарний характер і не забезпечують формалізованої багатовимірної системи агрегованої оцінки результативності ОЕМЕЕАС як цілісної категорії. Аналіз публікацій показує методичну прогалину у розробленні узгодженої системи багатовимірної оцінки результативності механізмів ЕЕ, що й обумовлює актуальність дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті — є розроблення та формалізація п'ятивимірної системи оцінювання результативності організаційно-економічного механізму забезпечення енергоефективності аграрної сфери з формуванням інтегрального безрозмірного системно-композитного показника в якості єдиного критерію оцінки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Формування та реалізація дії ОЕМЕЕАС в умовах воєнно-економічної нестабільності вимагає науково обгрунтованого інструментарію оцінювання його результативності. Складність об'єкта зумовлена багаторівневою структурою механізму [11], наявністю різнорідних функціональних підсистем, взаємодією економічних, екологічних, інституційних та соціальних факторів впливу. У зв'язку з цим, постає необхідність щодо побудови комплексної системи оцінки, здатної інтегрувати різновекторні параметри функціонування ОЕМЕЕАС в єдину аналітичну модель.

Запропонована п'ятивимірна система оцінювання результативності ОЕМЕЕАС базується на принципах системності, ієрархічності, порівнюваності й адаптивності, основою якої є поєднання індикаторного й інтегрального підходу, методів нормалізації даних, вагового агрегування та інтегрального індексування, що дозволяє здійснювати комплексну оцінку $ОЕМ_{ЕЕАС}$. Побудова системи оцінки здійснюється за логікою виокремлення п'яти взаємопов'язаних вимірів (інституційного, економічного, екологічного, соціального та управлінсько-технологічного), кожен із яких репрезентує окрему площину дії $ОЕМ_{ЕЕАС}$ та відображає специфіку впливу відповідних факторів на рівень ЕЕ. Водночас, інтеграція п'яти вимірів у єдиний аналітичний контур дозволяє забезпечити узгодженість оцінки й уникнути одновимірної інтерпретації результатів.

Деталізуючи оціночний блок, зазначимо: пропонується до використання системно-композитний інтегральний показник результативності $ОЕМ_{ЕЕАС}$, який враховує п'ять функціональних напрямів оцінювання, адаптаційні індикатори та ризикові сценарії за результатами його впровадження, що дозволяє здійснювати стратегічне моніторингове управління. Цей показник отримав назву "системно-композитного" з таких міркувань

[12]: системність — враховує багатовимірну структуру $OEM_{EEA}C$, охоплюючи економічні, екологічні, технологічні, соціальні та управлінські компоненти; композитність — поєднує кілька інтегральних підіндексів, які відображають ефективність кожного виміру; інтегральність — дозволяє оцінити результативність OEM_{EEAC} у просторово-часовій динаміці в умовах сценарних викликів. Системно-композитний інтегральний показник результативності OEM_{EEAC} *(SCI)* розраховується за формулою вигляду (1):

$$SCI = \sum_{i=1}^{n}(w_i \times I_i) \quad (1),$$

де: *SCI* — системно-композитний інтегральний показник результативності; *n* — кількість вимірів результативності (економічна, технологічна, екологічна, соціальна, управлінська); w_i — ваговий коефіцієнт для і-го узагальненого інтегрального підпоказника (визначається методом логічного проєктування [13]); I_i — інтегральний індекс результативності за і-м виміром.

Пропонуємо до використання методичний підхід до обчислення показника результативності OEM_{EEAC} *(SCI)* за п'ятьма етапами:

1. Визначення вимірів оцінки: економічної результативності *(EI)*; екологічної ефективності *(ЕкЕ)*; технологічної модернізації *(TM)*; соціального ефекту *(CE)*; інституційно-управлінського ефекту *(IYE)*.

2. Побудова кожного підіндексу (I_i). Для кожного виміру формуємо набір індикаторів, які нормалізуємо (від "0" до "1"), агрегуються та зважуються.

3. Визначення вагових коефіцієнтів (w_i). Їх обчислюємо за використання методів експертного оцінювання — зокрема, логічного проєктування [13], аналітичної ієрархії або ж ентропійного аналізу.

4. Розрахунок *SCI* за побудованою формулою (див., формула (1)).

5. Інтерпретація результатів розрахунку. Значення $SCI \in [0;1]$ — і, чим ближче до "1", тим вищою є результативність функціонування OEM_{EEAC}.

Обгрунтування вибору основних індикаторів для визначення результативності OEM_{EEAC} — базується на комбінації експертного методу Делфі, принципів репрезентативності, чутливості й практичної вимірюваності:

— проведено (2022—2025 рр.) дво-турове експертне опитування [11] (за рекомендаціями [14—16]) серед фахівців із ЕЕ, за урахування: [14] — визнано доцільним залучення зацікавлених сторін і консенсусу у процесах прийняття рішень; [15] — враховано рекомендації щодо проведення досліджень методом Делфі; [16] — обгрунтовано етапи обчислення результативності OEM_{EEAC};

— враховано критерії добору індикаторів: висока чутливість до управлінських дій (2022—2025 р.); доступність достовірних даних (у статистиці, звітності та проєктах); компактність і репрезентативність (індикатори відображали суть виміру, без дублювань); міжнародна компаративність із підходами FAO, UNECE, Eurostat. За результатами — обрано індикатори (табл. 1);

— можливість розширення й адаптації. Визнаючи, що індикатори, з часом, можуть бути змінені або доповнені іншими показниками з урахуванням: галузевої специфіки; нових управлінських пріоритетів (наприклад, акцент на енергонезалежність територіальних громад або експортну ЕЕ, тощо); наявності більш деталізованих даних (у разі, якщо з'являться регіональні статистичні зрізи за масштабами CO_2 або ж деталізовані дані щодо обсягів відновлювальних джерел енергії (ВДЕ) чи енергосистем із елементами розподіленої генерації).

У цій відповідності, надалі, можна використати: метод аналізу ієрархій — для побудови ваг і визначення ключових індикаторів із множини доступних; SWARA / SMART методи — для зменшення кількості індикаторів; комбіновані методи кластеризації — задля формування нових груп індикаторів за визначеними чи найактуальнішими напрямами оцінки в умовах дефіциту даних.

Дослідно-експериментальну перевірку адекватності реальним процесам методичного підходу до оцінювання результативності реалізації дії OEMEEAC за результатами обчислення SCI (з описом отриманих безрозмірних показників) [17] виконано за варіантами розвитку подій за періодами: мирному (довоєнному) (табл. 2); воєнному (табл. 3); повоєнному (табл. 4).

Як видно з табл. 2, де представлено індикатори для розрахунку SCI у мирний час — отримане значення SCI становить "0,778". Це кількісне значення свідчить про теоретично можливий рівень реалізації дії OEMEEAC (у разі його запровадження у практику). Тож, задля обчислення виміру результативності — використано п'ять безрозмірних (відносних) показників, які відображають ключові напрями оцінки ефективності: економічний, екологічний, технологічний, соціальний, інституційно-управлінський.

Акцентуємо увагу на такому: для визначення динаміки змін основними індикаторами можуть бути також і кількісні бінарні показники (інтегральні), які характеризуватимуть кожен із п'яти вимірів у поточному і ретроспективному періодах або ж у базовому і прогнозному (на певний період упередження). При

Таблиця 1. Обгрунтування та добір основних індикаторів за п'ятьма вимірами результативності реалізації дії OEM_{EEAC}

Вимір	Основний індикатор	Причини вибору
1. Економічна результативність	Зниження витрат на енергію (грн/т продукції).	Інтегральний показник ефективності витрат, чутливий до технологічних та організаційних змін.
2. Екологічна ефективність	Скорочення викидів CO_2 (%).	Об'єктивний індикатор «зеленого ефекту» від впровадження ЕЕ технологій.
3.Технологічна модернізація	Частка ВДЕ в енергоспоживанні (%).	Репрезентує технологічний перехід на ВДЕ.
4. Соціальний ефект	Рівень енергетичної грамотності персоналу (%).	Визначає якість людського капіталу для реалізації дії OEM_{EEAC}.
5. Інституційно-управлінський ефект	Наявність (функціонування) системи енерго-менеджменту («0» або «1»).	Бінарний індикатор управлінської інституціоналізації політики ЕЕ.

Джерело: визначено, обгрунтовано та систематизовано автором.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Таблиця 2. Розрахунок системно-композитного інтегрального показника результативності ОЕМЕЕАС для мирного періоду (2019—2021 рр.)

Вимір результативності	Нормалізоване значення	Ваговий коефіцієнт	Розрахунок $w_i \times I_i$
1. Економічна результативність	0,82	0,25	0,2050
2. Екологічна ефективність	0,74	0,16	0,1184
3. Технологічна модернізація	0,65	0,22	0,1430
4. Соціальний ефект	0,58	0,14	0,0812
5. Інституційно-управлінський ефект	1,00	0,23	0,2300
Сума ваг		1,0	-
Системно-композитний інтегральний показник результативності - *SCI*			0,7776

Джерело: обгрунтовано, обчислено і систематизовано автором за даними [18—20].

розрахунках: а) нормалізоване значення *(I_i)* приведене до безрозмірного вигляду (в межах порогових змін [0; 1]), що дозволило агрегувати різнорідні значення показників; б) ваговий коефіцієнт *(w_i)* — окреслює відносну значущість кожного виміру у загальній оцінці результативності (сума ваг дорівнює "1,0"); в) при обчисленні показника "$w_i \times I_i$" — враховано вагомість внеску кожного індикатора до системно-композитного інтегрального показника результативності *SCI.*

Доповнимо приведене вище окремими поясненням щодо джерел розрахунку нормалізованих значень та вагових коефіцієнтів, які представлено у табл. 2 — при обчисленні *SCI* реалізації дії $ОЕМ_{ЕЕАС}$ у мирний час. Так:

1) нормалізовані значення. У прикладі виконано моделювання умовних нормалізованих значень, виходячи зі статистичних і науково-аналітичних джерел [18—20], логіки й методичних орієнтирів. Для формування індикаторів застосовано метод лінійної нормалізації, де значення індикатора приводяться до безрозмірного формату на шкалі від "0" до "1" за формулою (2):

$$I^x = \frac{I - I_{min}}{I_{max} - I_{min}} \quad (2),$$

де: I^x — нормалізоване значення індикатора; I — фактичне значення індикатора; I_{max}, I_{min} — граничні (референтні) значення для аграрної сфери.

2) використовувані статистичні джерела та фактичні показники, що обраховано науковцями і репрезентовано у відкритому доступу — враховано для виконання розрахунків при моделюванні й аналізі результативності ОЕМЕЕАС у воєнному (2022—2025 рр.) [21—23] та повоєнному періодах (2026 + рр.) [24—29]), а також власні моделі прогнозів [12, 17]. З цього, звернемо увагу на таке:

— у прикладах не використано статистичні дані за агропідприємствами, а економіко-статистичні значення й розрахунки за, які демонструють принцип нормалізації за п'ятьма вимірами із подальшим агрегуванням;

— вагові коефіцієнти для п'яти вимірів *SCI* — розраховано методом призначення ваг за експертним підходом, за яким ваги вимірів узгоджено з ієрархією пріоритетності, що відповідає воєнному (табл. 3) та повоєнному стану агросфери (табл. 4). Їх синтезовано за моделями експертної оцінки, що базується на: релевантних результатах розрахунків за звітами профільних установ; статистичних і аналітичних матеріалах; результатах сценарного моделювання соціо-еколого-економічного розвитку основних видів економічної діяльності;

— визначено перелік показників за кожним із п'яти вимірів, отримано фактичні дані з офіційних джерел, проведено нормалізацію для кожного показника й обгрунтовано систему ваг. Зазначимо, що для воєнного періоду (2022—2025 рр.) — вагові коефіцієнти у структурі SCI було адаптовано до національних пріоритетів та імперативів, які визначаються стійкістю, адаптивністю і здатністю агросектору до функціонування в умовах полікризи.

Таблиця 3. Вагування вимірів для обгрунтування й обчислення результативності реалізації дії $ОЕМ_{ЕЕАС}$ у воєнному періоді (2022—2025 рр.)

Вимір результативності	Нормалізоване значення	Ваговий коефіцієнт	Розрахунок $w_i \times I_i$
1. Економічна результативність	0,71	0,30	0,2130
2. Екологічна ефективність	0,68	0,22	0,1496
3. Технологічна модернізація	0,60	0,20	0,1200
4. Соціальний ефект	0,60	0,15	0,090
5. Інституційно-управлінський ефект	0,88	0,13	0,1144
Сума ваг		1,0	-
Системно-композитний інтегральний показник результативності - *SCI*			0,6870

Джерело: изначено, обчислено та систематизовано автором за [21—23].

Таблиця 4. Логіка вагування кожного з п'яти вимірів для обчислення результативності реалізації дії $ОЕМ_{ЕЕАС}$ у повоєнному періоді (2026 + рр.)

Вимір результативності	Нормалізоване значення	Ваговий коефіцієнт	Розрахунок $w_i \times I_i$
1. Економічна результативність	0,85	0,25	0,2125
2. Екологічна ефективність	0,75	0,20	0,1500
3. Технологічна модернізація і реконструкція	0,68	0,20	0,1360
4. Соціальний ефект	0,60	0,15	0,0900
5. Інституційно-управлінський ефект	1,00	0,20	0,2000
Сума ваг		1,0	-
Системно-композитний інтегральний показник результативності - *SCI*			0,7885

Джерело: визначено, обчислено та систематизовано автором за [24—29].

Врахування у розрахунках даних із статистичних і науково-аналітичних джерел [22—29] дозволило при порівняннях (табл. 5) пояснити: зниження ваги інституційно-управлінського та екологічного параметрів у загальному рівні результативності SCI під час війни; підвищення ваги технологічного, економічного й адаптаційного потенціалів, що напряму впливає на виживання та оперативну ефективність аграрного виробництва в критичних умовах і загроз.

Таблиця 5. Порівняльна таблиця вагових коефіцієнтів і показника результативності *SCI* у мирний час, воєнному та повоєнному періодах

Вимір результативності	Коефіцієнти вагомості за трьома періодами		
	Довоєнний	Воєнний	Повоєнний
1. Економічна результативність	0,2500	0,3000	0,2500
2. Екологічна ефективність	0,1600	0,2200	0,2000
3. Технологічна модернізація та реконструкція	0,2200	0,2000	0,2000
4. Соціальний ефект	0,1400	0,1500	0,1500
5. Інституційно-управлінський ефект	0,2300	0,1300	0,2000
SCI	**0,7776**	**0,6870**	**0,7885**

Джерело: визначено, обчислено і систематизовано автором, що деталізовано у [17].

Порівняльна таблиця вагових коефіцієнтів при оцінці результативності реалізації дії OEMEEAC (SCI) відображає зміну акцентів у пріоритетах аграрного сектору відповідно до динаміки викликів і стратегічних орієнтирів у мирний час (2019—2021 рр.), воєнному (2022—2025 рр.) та повоєнному періодах (2026 + рр.). Аналіз зміни вагових коефіцієнтів для п'яти вимірів свідчить про суттєве переорієнтування пріоритетів аграрного сектору відповідно до етапності соціо-еколого-економічного розвитку в умовах воєнного та повоєнного часу. Зокрема, економічний вимір — має найвищу вагу за усіма періодами, що визнано домінуванням потреб у збереженні базової продуктивності, підтримці фінансової життєздатності агропідприємств і стабілізації ринку. А, у повоєнний і мирний час його значущість, дещо, зменшується відповідно до воєнного (з "0,30" до "0,25"), поступаючись іншим системним вимірам розвитку. Зокрема:

екологічний: зберігає достатньо сталу високу вагу ("0,20") як у воєнному, так і повоєнному періодах, що свідчить про сталість екологічної компоненти і у період війни. У повоєнному періоді його значення залишається незмінним, підкреслюючи необхідність гармонізації рівня ЕЕ з відновленням деградованих земель і мінімізацією екосистемних втрат. У мирний (ретроспективний) час — екологічній ефективності не надавали відповідного значення;

технологічний: не демонструє зростання значущості у повоєнному періоді, що для майбутніх сценаріїв сталого господарювання не відповідає вимогам і потребам реконструкції, регенерації та модернізації агросектору, цифровізації управлінських процесів, впровадженню інновацій в інфраструктуру;

соціальний: у воєнний період — він мав би бути особливо важливим (хоча б на рівні "0,20"), враховуючи потреби щодо підтримки зайнятості, продовольчої безпеки та пом'якшення гуманітарних наслідків. Проте, як у мирний час, так і у воєнний та повоєнний періоди — його вага залишається незмінною ("0,14" до "0,15"). Хоча, таке значення лишається вагомим із огляду на необхідність реінтеграції трудових ресурсів, підвищення якості життя населення;

інституційно-управлінський: з огляду на розрахунки зазнали зменшення у воєнний час (з "0,23" до "0,13") з поступовим зростанням у повоєнному періоді (до "0,20"). Це пов'язано з нагальністю суттєвого інституційного оновлення, адаптації регуляторних механізмів, забезпечення фінансово-адміністративної сталість впроваджених заходів і підвищення ефективності реалізації політик.

Звертаючись до аналізу розрахунків, приведених у табл. 5, маємо пропонуємо висновки щодо розподілу пріоритетів (табл. 6), які обгрунтовано за результатами обчислення SCI за трьома періодами і підсумуємо:

— у воєнний період: фокус зміщується на економічну ефективність ("0,30") — тобто, у аграрній сферу актуалізовано завдання щодо швидкого економічного відновлення і енергетичної автономії; екологічна ефективність зросла до "0,22" — через потребу контролювати шкідливі викиди у навколишнє природне середовище (НПС) і впливи у критичних умовах; інституційно-управлінський ефект просів до "0,15" — вказане зумовлено дезінтеграцією управлінських структур під час війни і фрагментацією повноважень у зоні бойових дій.

— у повоєнний період: відновлюється інституційна спроможність ("0,20") — з огляду на обов'язковий запуск програм реконструкції та відбудови; екологічна і

Таблиця 6. Розподіл пріоритетів політики ЕЕ за результатами реалізації дії OEM_{EEAC} (у разі його введення на практиці)

Вимір результативності	Періоди			Тенденція
	Довоєнний	Воєнний	Повоєнний	
1. Економічна результативність	0,25	0,30	0,25	Зростання під час воєнних дій; стабілізація – у повоєнному періоді.
2. Екологічна ефективність	0,16	0,22	0,20	Зростання ваги екологізації як під час війни, так і у повоєнному періоді.
3. Технологічна модернізація	0,22	0,20	0,20	Незначне зниження вагомості під час війни, передбачає зростання ваги реконструктивних зрушень.
4. Соціальний ефект	0,14	0,13	0,15	Стабілізація рівня соціального ефекту у повоєнному періоді – після певного його зниження під час війни.
5. Інституційно-управлінський ефект	0,23	0,15	0,20	Суттєве просідання вагомості управлінського впливу під час війні та його відновлення у повоєнному.

Джерело: визначено, обгрунтовано, обчислено та систематизовано автором.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

технологічна складові залишаються сталими, зокрема, через реалізацію стратегій декарбонізації та відновлення сільських територій; поступово зростає роль соціального ефекту ("0,15") — як індикатора соціальної інтеграції, кадрового відновлення та збереження трудового потенціалу.

Певним чином узагальнюючи розрахунки за *SCI*, відмітимо їх вагоме практичне значення для політики ЕЕ агросектору: спостерігання рівнів *SCI* у динаміці — дозволяє адаптувати політику ЕЕ до реалій певного періоду (у мирний час — фокус на збалансованості, під час війни — на операційній ефективності, при відбудові у повоєнному періоді — на системному відновленні). Тож, суб'єкти управління усіх рівнів повинні: застосовувати вагові коефіцієнти, релевантні до поточного періоду; розробляти та реалізовувати заходи з урахуванням *SCI* як єдиного критерію системної результативності; орієнтувати програми підтримки, інвестування й оцінки на багатовимірний моніторинг за п'ятьма напрямами; забезпечити гнучкість $ОЕМ_{ЕЕАС}$ відповідно до зміни структури пріоритетів. Відтак, п'ятивимірна система створює методичну основу для комплексного моніторингу ефективності реалізації $ОЕМ_{ЕЕАС}$, забезпечує міжрегіональне порівняння й формує інструментальне підгрунтя для адаптивного управління в умовах зростаючої еколого-енергетичної невизначеності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Автором розроблено й апробовано п'ятивимірну систему оцінювання результативності $ОЕМ_{ЕЕАС}$, що базується на інтеграції економічного, екологічного, технологічного, соціального та управлінського вимірів у межах єдиного системно-композитного інтегрального показника (SCI). Запропонований методичний підхід забезпечує формалізовану процедуру нормалізації індикаторів, визначення вагових коефіцієнтів і агрегування підіндексів, що дозволяє здійснювати комплексний моніторинг результативності механізму у різні періоди соціо-еколого-економічної трансформації держави. Результати розрахунків SCI для довоєнного, воєнного та повоєнного періодів засвідчили його чутливість до зміни стратегічних пріоритетів і структури ризиків. Виявлено переорієнтацію вагових акцентів у бік економічної стійкості й адаптивності під час війни та зростання ролі інституційного і екологічного відновлення — у повоєнний період. Це підтверджує доцільність використання моделі як інструменту сценарного аналізу й підтримки адаптивного управління.

Наукова новизна результатів — полягає у формалізації багатовимірної системи оцінювання результативності $ОЕМ_{ЕЕАС}$ як цілісної системної категорії та обгрунтуванні інтегрального безрозмірного показника, що забезпечує просторово-часову компаративність і міжсекторне порівняння. Практичне значення — у можливості застосування SCI для обгрунтування управлінських рішень на макро-, мезо- та мікрорівнях, формування регіональних програм ЕЕ та оцінювання результативності політик відновлення.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з: розширенням переліку індикаторів із урахуванням галузевої специфіки та появи нових регіональних даних; удосконаленням процедур вагування із застосуванням комбінованих методів багатокритеріального аналізу; інтеграцією "SCI" у цифрові платформи моніторингу ЕЕ та системи підтримки прийняття рішень; емпіричною верифікацією моделі на вибірках окремих регіонів із використанням панельних даних; розробленням прогнозно-сценарних модифікацій показника для оцінювання довгострокових ефектів реконструкції та декарбонізації.

Таким чином, запропонована п'ятивимірна система оцінювання створює методологічне підгрунтя для переходу від фрагментарної оцінки окремих показників енергоефективності — до цілісного системного вимірювання результативності організаційно-економічних механізмів розвитку.

Література:

1. Цикунов В. Енергетична безпека сільського господарства: інновації та стратегічне планування. Економіка та суспільство. 2025. № 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-56

2. Azam A., Shafique M., Rafiq M. Moving toward sustainable agriculture: the nexus between clean energy, ICT, human capital and environmental degradation under SDG policies in European countries. Energy Strategy Reviews. 2023. Vol. 50. P. 1—12. DOI: https://doi.org/10.1016/j.esr.2023.101252

3. Пронько Л.М., Ревкова А.В., Затайдух К.Ю. Стратегічне планування збалансованого розвитку сільських територій: еколого-економічні індикатори та моделі. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 20. С. 143—149. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.143

4. Shi Y., Zhao Y. The contribution of green finance to energy security in the construction of new energy system: empirical research from China. Journal of Cleaner Production. 2023. Vol. 429. P. 139—151. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.139480

5. Pouran H., Campos Lopes M. P., Ziar H. Evaluating floating photovoltaics (FPVs) potential in providing clean energy and supporting agricultural growth in Vietnam. Renewable and Sustainable Energy Reviews. 2022. Vol. 169. P. 1—13. DOI: https://doi.org/10.1016/j.rser.-2022.112925

6. Мирошниченко Г. Ефективність енергетичних послуг промислового підприємства з урахуванням екологічного фактору. Проблеми екології. 2021. №1. С. 64—72. DOI: https://doi.org/10.31474/2073-8102-2021-1-64-72

7. Aghion P., Dechezlepretre A., Hemous D., Martin R., Van Reenen J. Environmental regulation and innovation: a review of the empirical evidence. Annual Review of Economics. 2020. Vol. 12. P. 195—221. DOI: https://doi.org/10.1146/annureveconomics-080819-023912

8. Пронько Л.М., Затайдух К.Ю., Чорний Я.І. Економічний розвиток територіальних громад: сутність, особливості та стратегічні перспективи. Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-65

9. Васильєв В. Аналіз законодавчих ініціатив Європейського Союзу та їх реалізації в Україні та Польщі в контексті енергетичного менеджменту в державному

розвитку. Державне управління та регіональний розвиток. 2024. № 26. С. 1293—1317. DOI: https://doi.org/10.34132/pard2024.26.10

10. Грінченко Р.В., Орленко О.М. Енергоефективність в Україні: стан та перспективи покращення. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. № 1—2 (314—315). С. 117—125. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-1-2-314-315-117-125

11. Гурін О.Г. Структурно-функціональна модель екологічного концепту організаційно-економічного механізму енергоефективності аграрної сфери. Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології. 2025. Т. 4, № 2. DOI: https://doi.org/10.56197/2786-5827/2025-4-2-4

12. Гурін О.Г. Факторно-потенціальна модель розвитку енергоефективності агросфери в контексті екологічної безпеки. Агросвіт. 2025. № 21. С. 217—225. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.21.217

13. Микитенко В.В., Амоша О.І. Методичний підхід до оцінювання стійкості енергосистем за композитним показником. Економічний вісник Донбасу. 2023. № 2 (72). С. 4—13. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-4-13

14. Organisation for Economic Co-operation and Development. Stakeholder involvement techniques: short guide and annotated bibliography. Paris: OECD Nuclear Energy Agency, 2004. 60 p.

15. Junger S., Payne S.A., Brine J., Radbruch L., Brearley S.G. Guidance on conducting and reporting Delphi studies (CREDES) in palliative care. Palliative Medicine. 2017. Vol. 31, No 8. P. 684—706. DOI: https://doi.org/10.1177/0269216317690685

16. Микитенко В.В. Методичний підхід до оцінювання-прогнозування результативності та ефективності макроекономічного регулювання. Актуальні питання забезпечення стійкого розвитку національного господарства (23—26.10.2015 р.). Кременчук, 2015. С. 13—17.

17. Гурін О.Г. Організаційно-економічний механізм забезпечення енергоефективності в контексті екологічної безпеки: свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір № 142232; заявл. 28.11.2025 № с202510173. Зареєстровано 30.01.2026. Авторське право і суміжні права: офіц. бюлет. 2026. № 98. Київ: Державна організація "Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій". С. 297.

18. Довкілля України 2022: статистичний збірник / Державна служба статистики України. Київ: Державна служба статистики України, 2023. 142 с.

19. Огляд енергетичного сектору України: інституції, управління та політичні засади. Київ: ОЕСР, 2019. 75 с. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2020/12/_c6854d07/6c0a9228-uk.pdf

20. Болтянська Н., Маніта І., Комар А. Обгрунтування механізму енергозбереження в аграрному секторі. // Інженерія природокористування. 2021. № 1 (19). С. 7—12. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.6828908

21. Русан В.М., Жураковська Л.А. Аграрний сектор України у 2023 році: складники стійкості, проблеми та перспективні завдання. Київ: НІСД. 2024.7 с. https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/az_-agrosektor_15022024.pdf

22. UkraineInvest. Інвестиційні можливості сектору енергетики [Електронний ресурс]. Київ: UkraineInvest, 2023. 27 с. URL: https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2024/08/energy-14.08-ua.pdf

23. Піддубний І., Горюнов Д. Оцінка прямих збитків та непрямих втрат енергетичного сектору України. Київ: KSE, 2024. 36 с. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/06/KSE_Vpliv-vii--ni-na-energetiku_UA-1.pdf

24. Кабінет Міністрів України. Про затвердження Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року: розпорядження від 26.10.2024 № 1163-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua

25. Енергетична безпека України: перспективна модель управління ризиками: монографія / за ред. О.М. Суходолі. Київ: НІСД, 2023. 52 с. DOI: https://doi.org/10.53679/NISS-book.2023.01

26. Пріоритети забезпечення екологічної безпеки України в умовах російської воєнної агресії: аналіт. доп. Київ: НІСД, 2024. 61 с. DOI: https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.11

27. Перспективи розвитку аграрного сектора України в умовах кліматичних змін: аналіт. доп. Київ: НІСД, 2024. 47 с. DOI: https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.09

28. Інструменти енергоефективності в промисловості та АПК: кращі рішення. Київ: GIZ, 2024. 182 с. Режим доступу: https://ukraine-oss.com/wp-content/uploads/2024/09/draft-posibnyka_energoefektyvnist_-web-1.pdf

29. Кучеренко С.К., Колосов, А.М., Барилов А.І. Методологія сценарного планування післявоєнного відновлення України. Європейський журнал питань управління. 2025. № 33 (1), С. 57—65. https://doi.org/10.15421/192506.

References:

1. Tsykunov, V. (2025), "Energy security of agriculture: innovations and strategic planning", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 71. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-56.

2. Azam, A., Shafique, M. and Rafiq, M. (2023), "Moving toward sustainable agriculture: the nexus between clean energy, ICT, human capital and environmental degradation under SDG policies in European countries", Energy Strategy Reviews, vol. 50, pp. 1—12. https://doi.org/10.1016/j.esr.2023.101252

3. Pronko, L., Revkova, A. and Zataidukh, K. (2024), "Strategic planning of balanced development of rural areas: environmental and economic indicators and models", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 20, pp. 143—149. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.143.

4. Shi, Y. and Zhao, Y. (2023), "The contribution of green finance to energy security in the construction of new energy system: empirical research from China", Journal of Cleaner Production, vol. 429, pp. 139—151. https://doi.-org/10.1016/j.jclepro.2023.139480

5. Pouran, H., Campos Lopes, M.P. and Ziar, H. (2022), "Evaluating floating photovoltaics (FPVs) potential in providing clean energy and supporting agricultural growth in Vietnam", Renewable and Sustainable Energy Reviews,

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

vol. 169, pp. 1—13. https://doi.org/10.1016/j.rser.2022.112925

6. Myroshnychenko G. (2021), "Efficiency of industrial enterprises energy services taking into account the environmental factor", Problemi ekolohii, vol. 1, pp. 64—72. https://doi.org/10.31474/2073-8102-2021-1-64-72.

7. Aghion, P., Dechezlepretre, A., Hemous, D., Martin, R. and Van Reenen, J. (2020), "Environmental regulation and innovation: a review of the empirical evidence",. Annual Review of Economics, vol. 12, pp. 195—221. https://doi.org/10.1146/annureveconomics-080819-023912

8. Pronko, L., Zataidukh, K. and Chornyi, Ya. (2024), "Economic development of territorial communities: essence, features and strategic perspectives", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 59. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-65.

9. Vasyliev, V. (2024), "Analysis of legislative initiatives of the European Union and their implementation in Ukraine and Poland in the context of public energy management", Derzhavne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok, vol. 26, pp. 1293—1317. https://doi.org/10.34132/pard2024.26.10.

10. Hrinchenko, R. and Orlenko, O. (2024), "Energy efficiency in Ukraine: status and prospects for improvement", Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu, vol. 1—2 (314—315), pp. 117—125. https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-1-2-314-315-117-125.

11. Hurin, O. (2025), "Structural-functional model of the ecological concept of the organizational-economic mechanism of energy efficiency in the agricultural sphere", Naukovyi visnyk Mizhnarodnoi asotsiatsii naukovtsiv. Seriia: ekonomika, upravlinnia, bezpeka, tekhnolohii, vol. 4 (2). https://doi.org/10.56197/2786-5827/2025-4-2-4.

12. Hurin, O. (2025), "Factor-potential model of development of energy efficiency of the agrosphere in the context of ecological safety", hrosvit, vol. 21, pp. 217—225. https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.21.217.

13. Mykytenko, V. and Amosha, O. (2023), "Methodological Approach to Assessment of the Stability of Energy Systems Based on Composite Indicator", Ekonomichnyi visnyk Donbasu, vol. 2 (72), pp. 4—13. https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-4-13.

14. Organisation for Economic Co-operation and Development (2004), Stakeholder involvement techniques: short guide and annotated bibliography, OECD Nuclear Energy Agency, Paris.

15. Junger, S., Payne, S.A., Brine, J., Radbruch, L. and Brearley, S.G. (2017), "Guidance on conducting and reporting Delphi studies (CREDES) in palliative care",. Palliative Medicine, vol. 31 (8), pp. 684—706. https://doi.org/10.1177/0269216317690685

16. Mykytenko, V. (2015), "Methodological approach to assessment and forecasting of the effectiveness and efficiency of macroeconomic regulation", Aktualni pytannia zabezpechennia stiikoho rozvytku natsionalnoho hospodarstva [Current issues of ensuring sustainable development of the national economy], Kremenchuk, Ukraine, pp. 13—17.

17. Hurin, O.H. (2026), "Organizational and economic mechanism for ensuring energy efficiency in the context of environmental safety", Avtorske pravo i sumizhni prava: ofitsiinyi biuleten, vol. 98.

18. State Statistics Service of Ukraine (2023), Dovkillia Ukrainy 2022: statystychnyi zbirnyk [Environment of Ukraine 2022: statistical yearbook], Kyiv, Ukraine.

19. OECD (2019), Ohliad enerhetychnoho sektoru Ukrainy: instytutsii, upravlinnia ta politychni zasady [Review of the energy sector of Ukraine: institutions, governance and policy foundations], OECD, Kyiv, Ukraine.

20. Boltianska, N., Manita, I. and Komar, A. (2021), "Justification of the energy saving mechanism in the agricultural sector", Inzheneriia pryrodokorystuvannia, vol. 1 (19), pp. 7—12. https://doi.org/10.5281/zenodo.6828908.

21. Rusan, V. and Zhurakovska, L. (2024), Ahrarnyi sektor Ukrainy u 2023 rotsi: skladnyky stiikosti, problemy ta perspektyvni zavdannia [Agricultural sector of Ukraine in 2023: components of resilience, problems and promising tasks], NISS, Kyiv, Ukraine, Available at: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/az_-agrosektor_15022024.pdf (Accessed 05 March 2026).

22. UkraineInvest (2023), "Investment opportunities of the energy sector", Available at: https://ukraine-invest.gov.ua/wp-content/uploads/2024/08/energy-14.08-ua.pdf (Accessed 05 March 2026).

23. Piddubnyi, I. and Horiunov, D. (2024), "Assessment of direct damage and indirect losses of the energy sector of Ukraine", KSE, Available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/06/KSE_Vpliv-vii--ni-na-energetiku_UA-1.pdf (Accessed 05 March 2026).

24. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On approval of the Strategy for the development of agriculture and rural areas in Ukraine until 2030", Available at: https://zakon.rada.gov.ua (Accessed 05 March 2026).

25. Sukhodolya, O. (2023), Enerhetychna bezpeka Ukrainy: perspektyvna model upravlinnia ryzykamy [Energy security of Ukraine: a promising risk management model], NISS, Kyiv, Ukraine. https://doi.org/10.53679/NISS-book.2023.01.

26. Ivaniuta, S. and Yakushenko, L. (2024), Priorytety zabezpechennia ekolohichnoi bezpeky Ukrainy v umovakh rosiiskoi voiennoi ahresii [Priorities for ensuring environmental security of Ukraine in the conditions of Russian military aggression], NISS, Kyiv, Ukraine. https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.11.

27. Rusan, V. et al. (2024), Perspektyvy rozvytku ahrarnoho sektora Ukrainy v umovakh klimatychnykh zmin [Prospects for the development of the agricultural sector of Ukraine in the context of climate change], NISS, Kyiv, Ukraine. https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.09.

28. GIZ (2024), "Energy efficiency tools in industry and agriculture: best solutions", Available at: https://ukraine-oss.com/wp-content/uploads/2024/09/draft-posibnyka_energoefektyvnist_web-1.pdf (Accessed 05 March 2026).

29. Kucherenko, S., Kolosov, A. and Barylov, A. (2025), "Methodology of Scenario-Based Planning for Ukrainer's Post-War Recovery", European Journal of Management Issues, vol. 33 (1), pp. 57—65. https://doi.org/10.15421/192506.

Отримано редакцією журналу / Received: 19.03.26
Прорецензовано / Revised: 30.03.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

УДК 338.43:331.105

О. В. Сологуб,
аспірант кафедра економіки, обліку та оподаткування,
Національний університет "Чернігівська політехніка"
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0004-7835-4068

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.369

ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

O. Solohub,
PhD Student, Department of Economics, Accounting and Taxation,
Chernihiv Polytechnic National University

WAYS TO IMPLEMENT PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS AT AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті обгрунтовано шляхи реалізації державно-приватного партнерства (ДПП) як інструменту інноваційного розвитку підприємств аграрного сектору України. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю структурної модернізації агропромислового виробництва та підвищення його конкурентоспроможності.

Встановлено, що державно-приватне партнерство формує синергетичний ефект шляхом інтеграції державних стимулів, приватних інвестицій і науково-технологічної експертизи, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів та інтегрувати агропідприємства у міжнародні інноваційні ланцюги створення вартості. У процесі дослідження проаналізовано сучасні наукові підходи до визначення економічної сутності ДПП як механізму аграрної політики держави. На основі статистичного аналізу витрат підприємств аграрного сектору на наукові дослідження та інноваційні розробки за 2021—2024 рр. встановлено поступове зростання обсягів фінансування інноваційної діяльності при збереженні низької частки таких витрат у загальній структурі видатків. Виявлено зміцнення ролі власних коштів підприємств у фінансуванні наукових ініціатив поряд із збереженням вагомої частки державної підтримки. Обгрунтовано необхідність застосування механізмів ДПП. Розроблено поетапний механізм прийняття рішення щодо реалізації ДПП у аграрній галузі.

Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованого під час реалізації аграрної політики задля результативного розвитку галузі у майбутньому. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням інструментарію оцінювання результативності ДПП та економіко-математичним моделюванням впливу партнерських проєктів на інноваційну активність підприємств.

The article substantiates the ways of implementing public-private partnership (PPP) as a tool for innovative development of enterprises in the agricultural sector of Ukraine. The relevance of the study is due to the need for structural modernization of agro-industrial production and increasing its competitiveness.

The purpose of the study is to investigate and substantiate ways to implement public-private partnerships at agricultural enterprises.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

It was established that public-private partnership forms a synergistic effect by integrating state incentives, private investments and scientific and technological expertise, which allows optimizing the use of resources and integrating agricultural enterprises into international innovative value chains. In the process of the study, modern scientific approaches to determining the economic essence of PPP as a mechanism of the state's agricultural policy were analyzed. Based on a statistical analysis of the expenditures of agricultural enterprises on scientific research and innovative developments for 2021—2024, a gradual increase in the volume of financing of innovative activities was established while maintaining a low share of such expenditures in the overall expenditure structure. The strengthening of the role of enterprises' own funds in financing scientific initiatives was revealed along with maintaining a significant share of state support. The need for the use of PPP mechanisms was substantiated.

A step-by-step decision-making mechanism for implementing PPPs in the agricultural sector has been developed. Key principles for managing PPP projects have been identified, including transparency, risk-sharing, compliance with the state's strategic priorities, and coordination of economic, social, and environmental impacts. The practical significance of the results lies in the possibility of using the proposed approach during the implementation of agricultural policy to effectively develop the industry in the future. Prospects for further research are related to the development of a tool for assessing the effectiveness of PPPs and economic and mathematical modeling of the impact of partnership projects on the innovative activity of enterprises.

Ключові слова: державно-приватне партнерство; аграрний сектор; інвестиційне забезпечення; співфінансування; продовольча безпека; конкурентоспроможність.

Key words: public-private partnership; agricultural sector; investment support; co-financing; food security; competitiveness.

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

Інноваційний розвиток є структурним елементом підвищення ефективності виробництва та забезпечення продовольчої безпеки агропромислового сектору. У цьому контексті важливим інструментом підвищення інвестиційної привабливості агропідприємств є державно-приватне партнерство. У своїй сутності ДПП впливає на дотримання синергетичного ефекту шляхом поєднання державних стимулів, приватних капіталовкладень та науково-технологічної експертизи. В умовах високого рівня конкуренції на ринках аргопромисловості, впровадження ДПП дозволяє оптимізувати використання ресурсів та інтегрувати підприємства у міжнародні інноваційні та ринкові ланцюги вартості.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців, зокрема, Запатріна І. В. [2], Косач І.А. [3], Круглов В. В. [4], Морарь Д. [5], Онегіна В.М. [6], Узунов Ф.В. [8], Усата Н.В. [9], Шубравська О.В. 10 та інш.

У наукових працях Морарь Д. 5 визначено, що державно-приватне партнерство в аграрному секторі України є механізмом аграрної політики держави, метою якого є залучення позабюджетних джерел фінансування.

В продовження, Косач І.А. [3] окреслює, що державно-приватне партнерство є особливим видом економічних відносин між підприємницькими структурами за участю держави. Здійснюється політичний, правовий, фінансовий, адміністративний та освітньо-технологічний аспекти формування інституційного середовища для підприємницької інтеграції малих та середніх виробників на засадах державноприватного партнерства.

Також Онегіна В.М. [6] визначає, що в умовах несприятливих макроекономічних умов, пріоритетним є використання потенційних можливостей державно-приватного партнерства (ДПП) як форми взаємодії бізнесу і влади, джерела інвестиційних ресурсів розвитку сільських територій.

Огляд наукової літератури щодо використання механізмів ДПП у сфері розвитку підприємств аграрного сектору є необхідним елементом. Відповідно до цього, варто констатувати, що досліджувана тема є актуальною та своєчасною.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження та обгрунтування шляхів реалізації державно-приватного партнерства на підприємствах аграрного сектору.

Задля досягнення поставленої мети у ході дослідження варто виконати наступні завдання:

— дослідити правову та економічну сутність державно-приватного партнерства;

— обгрунтувати можливі напрями застосування ДПП на підприємствах аграрного сектору;

— розробити механізм реалізації ДПП на підприємствах аграрного сектору;

— обгрунтувати результати запропонованого підходу.

Виконання поставлених завдань дозволить визначити практичну цінність реалізації державно-приватного партнерства у діяльності підприємств аграрного сектору та обгрунтувати перспективні напрями удосконалення співпраці держави та приватних підприємств задля перспективного розвитку галузі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Важливим є залучення державно-приватного партнерства на підприємствах аграрного сектору, включаючи оцінку механізмів фінансової та технічної підтримки, інституційних моделей взаємодії, а також прикладів реалізації інноваційних проєктів. Особлива увага приділяється виявленню ефективних підходів для трансформації ресурсного потенціалу підприємств у стійкі результати, що поєднують економічну віддачу, соціальну значущість та екологічну безпеку.

Для формування базису проведення дослідження важливим є оцінка рівня фінансового забезпечення інноваційного розвитку підприємств аграрного сектору. Динаміка витрат сільського, рибного та лісового господарства на наукові дослідження на наукові розробки представлена у таблиці 1.

Аналіз витрат підприємств агропромислового комплексу України на наукові дослідження та розробки визначає поступове зростання інвестицій у науково-технічний розвиток. Такий підхід сприяє посиленню інноваційного потенціалу та ефективності виробництва. Наявна досить низька частка витрат на наукові розробки у структурі загальних видатків підприємств [8]. Спостерігається стабільна тенденція до нарощування фінансових ресурсів у цій сфері, що свідчить про усвідомлення важливості інновацій для довгострокової конкурентоспроможності.

Темпи приросту витрат демонструють періодичні коливання, що можуть бути пов'язані з макроекономічними факторами, державними програмами підтримки науки або змінами у фінансових пріоритетах підприємств [2]. Такий динамічний профіль інвестицій у наукову діяльність визначає необхідність системного підходу до планування та координації фінансування інноваційних ініціатив. Зазначене дозволяє забезпечити стійке зростання продуктивності та технологічного рівня аграрного сектору України.

Витрати підприємств аграрного сектору України на наукові дослідження на наукові розробки у розрізі джерел фінансування представлено у таблиці 2.

Структурний розподіл витрат підприємств аграрного сектору України на наукові дослідження та розробки визначає значну роль власних коштів підприємств та фінансування з боку державних організацій, зокрема через державний бюджет. Обгрунтовано зростання частки власних ресурсів у фінансуванні наукових ініціатив, що свідчить про підвищення самостійності підприємств у формуванні інноваційного потенціалу та готовності інвестувати у власний розвиток.

Водночас частка державного фінансування залишається суттєвою, підкреслюючи важливість державної підтримки у забезпеченні стабільності науково-дослідної діяльності аграрного комплексу [4]. Такий баланс між приватними та державними інвестиціями створює є основою для ефективного впровадження інноваційних технологій, забезпечуючи комплексний підхід до підвищення продуктивності та конкурентоспроможності аграрного сектору.

На основі проведеного аналізу витрат підприємств аграрного сектору на наукові дослідження та розробки можна зробити висновок, що ДПП є важливим механізмом для забезпечення ефективного розвитку даної сфери. Співфінансування наукових ініціатив за рахунок власних ресурсів підприємств та через державні програми, дозволяє створювати стійку платформу для впровадження інновацій, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності.

Залучення ДПП сприяє оптимізації розподілу фінансових та технічних ресурсів, стимулює модернізацію виробничої інфраструктури та інтеграцію передових технологій у виробничі процеси. Таким чином, реалізація ДПП на підприємствах аграрного сектору підвищує науково-технічний потенціал сектору та зміцнює його адаптивність до ринкових викликів та змін клімату. Результатом відповідної взаємодії є

Таблиця 1. Витрати підприємств аграрного сектору України на наукові дослідження на інноваційні розробки, 2021—2024 рр.

Рік	Витрати, тис. грн	% до загального обсягу витрат	Приріст до попереднього року
2021	58200,8	0,3	170,2
2020	35726,6	0,2	61,4
2023	47345,9	0,2	132,5
2024	54431,4	0,2	115,0

Джерело: сформовано на основі [1].

Таблиця 2. Витрати підприємств аграрного сектору України на наукові дослідження на інноваційні розробки в розрізі джерел фінансування, 2021—2024 рр.

Рік	Витрати, тис. грн	Власних коштів, тис. грн	Коштів організацій державного сектору, тис. грн	У тому числі коштів державного бюджету, тис. грн
2021	58200,8	15467,4	42733,4	42733,4
2020	35726,6	к/*с*	к/*с*	к/*с*
2023	47345,9	33148,8	14197,1	14197,1
2024	54431,4	34872,4	к/*с*	к/*с*

Джерело: сформовано на основі [1].

ISSN 2306-6814
Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Таблиця 3. Етапи прийняття рішення щодо реалізації державно-приватного партнерства у аграрній галузі

№	Етап	Зміст етапу
1	Ініціація проєкту	Виявлення потреби у проєкті ДПП, визначення мети та завдань співпраці.
2	Техніко-економічне обгрунтування	Аналіз доцільності проєкту, оцінка ризиків, розрахунок потенційних вигод.
3	Підготовка проєктної документації	Формування документації, умов партнерства, правових зобов'язань сторін.
4	Проведення конкурсних процедур	Вибір приватного партнера через відкритий конкурс чи інші прозорі процедури.
5	Укладення договору	Підписання концесійного або іншого виду договору з обраним партнером.
6	Реалізація проєкту	Виконання робіт, надання послуг, моніторинг виконання умов договору.
7	Контроль та оцінка результатів	Перевірка досягнутих результатів, корекція дій, звітність перед суспільством.

Джерело: побудовано на основі [1, 4, 5].

забезпечення комплексного розвитку аграрної політики.

Отже, ознайомившись з правовимим засадами щодо принципів здійснення державно-приватного партнерства у аграрній сфері, варто зробити висновок, що процес ухвалення рішення щодо реалізації ДПП передбачає проходження низки послідовних етапів, кожен з яких має свою чітку логіку й функціональне призначення.

Першим етапом є ініціація проєкту, де відбувається виявлення суспільної або економічної необхідності проєкту. Здійснюється формулювання цілей, завдань та обгрунтування необхідності залучення приватного партнера [7]. Реалізується техніко-економічне обгрунтування проєкту, в межах якого аналізуються його доцільність, ризики та можливі економічні вигоди як для держави, так і для інвестора.

Наступним етапом є підготовка проєктної документації. Визначаються механізми майбутнього партнерства, обов'язки кожної зі сторін та правові гарантії реалізації. Після цього здійснюється проведення конкурсних процедур, під час яких органи влади організовують прозорий відбір приватного партнера для забезпечення конкурентної співпраці.

Відбувається укладення договору, який окреслює зобов'язання сторін, умови реалізації проєкту, терміни і фінансові параметри [10]. Наступним є етап реалізації проєкту, коли безпосередньо виконуються роботи, надаються послуги, здійснюється інвестування і будівництво або модернізація інфраструктури. Завершальним етапом є контроль та оцінка результатів, де відбувається перевірка дотримання умов договору, аналіз досягнутих результатів та підготовка звітів про ефективність реалізації партнерства.

Обгрунтовано поетапність вибору форми ДПП, де визначено договірні умови, переваги та недоліки запропонованої моделі співпраці, оцінюється ймовірність успішної реалізації. При підготовці також важливо перевірити ідею проєкту на відповідність загальнодержавним економічним, технологічним та соціальним пріоритетам, розглянути її з позиції впливу на економіку, екологію та добробут населення.

Проведено аналіз правового середовища, нормативних актів, які регулюють як загальні умови, так і специфіку реалізації ДПП. Розроблено схема управління проєктом, яка охоплює державні та приватні інституції, визначає ролі, повноваження та відповідальність учасників на кожному етапі.

Отже, аналіз фінансових показників підприємств аграрного сектору України засвідчує поступове зростання витрат на наукові дослідження та інноваційні розробки. Результати дослідження підкреслюють важливість інновацій для підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та довгострокової стійкості агропідприємств. Співфінансування наукових ініціатив за рахунок власних коштів підприємств та державного бюджету створює стабільну основу для розвитку інноваційного потенціалу сектору.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Реалізація державно-приватного партнерства в аграрній сфері забезпечує оптимізацію розподілу фінансових, технічних та інтелектуальних ресурсів, сприяє модернізації виробничої інфраструктури та інтеграції передових технологій. Поетапний процес ухвалення рішень щодо ДПП та дотримання принципів партнерства формують комплексну систему взаємодії між державними структурами та приватним бізнесом, що підвищує ефективність впровадження інноваційних проєктів та сприяє забезпеченню економічної, соціальної та екологічної стабільності аграрного сектору.

В результаті, запровадження ДПП у агропідприємствах створює синергетичний ефект, поєднуючи державні стимули, приватні інвестиції та науково-технологічний потенціал, що дозволяє трансформувати ресурсний потенціал у стійкі економічні та соціально значущі результати, адаптовані до ринкових викликів та змін клімату. Перспективами подальших досліджень є розроблення механізму впровадження ДПП у діяльність агропідприємств та обгрунтування результативності відповідного механізму.

Література:

1. Державна служба статистики України. Офіційний веб-сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

2. Запатріна І. В., Лебеда Т. Б. Державно-приватне партнерство як фактор економічного зростання та проблеми його розвитку в Україні. Економіст. 2011. № 3. С. 52—58.

3. Косач І.А. Державно-приватне партнерство в агропромисловому комплексі України: актуальні питання та перспективи. Приазовський економічний вісник. № 6 (17) 2019. DOI: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-9.

4. Круглов В. В, Терещенко Д. А. Реалізація проєктів державно-приватного партнерства в аграрному секторі. Public Administration and Regional Development. 2021. №2. DOI:10.34132/pard2021.13.06

5. Морарь. Д. Р. Напрями розвитку державно-приватного партнерства в аграрному секторі економіки України. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 10. DOI: 10.32702/23066814.2021.10.89

6. Онегіна В.М. Державно-приватне партнерство та розвиток сільських територій в Україні. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2017. № 2. С. 64—71.

7. Савицький Е. Сучасні реалії інноваційного розвитку підприємств агробізнесу в Україні. Економіка та суспільство. 2021. № 31. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-56

8. Узунов Ф.В. Зарубіжний досвід формування та розвитку державно-приватного партнерства. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 14. С. 124—126.

9. Усата Н.В. Державно-приватне партнерство в аграрному секторі: концептуальні засади розвитку. Економіка та управління АПК. 2023. № 2. С. 65—72.

10. Шубравська О.В., Прокопенко К.О. Формування агропродовольчої спеціалізації України в контексті сучасних інвестиційних процесів. Економіка України. 2021. №10. С. 35—51.

References:

1. 1. State Statistics Service of Ukraine (2026), Official website, available at: https://www.ukrstat.gov.ua (Accessed 14 February 2026).

2. Zapatrina, I. V. and Lebeda, T. B. (2011), "Public-private partnership as a factor of economic growth and problems of its development in Ukraine", Economist, vol. 3, pp. 52—58.

3. Kosach, I. A. (2019), "Public-private partnership in the agro-industrial complex of Ukraine: current issues and prospects", Azov Economic Bulletin, Vol. 6 (17) https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-9.

4. Kruglov, V. V. and Tereshchenko, D. A. (2021), "Implementation of public-private partnership projects in the agricultural sector", Public Administration and Regional Development, Vol 2. https://doi.org/10.34132/pard2021.13.06

5. Morar, D. R. (2021), "Directions for the development of public-private partnership in the agrarian sector of the economy of Ukraine", Investments: practice and experience, Vol. 10. https://doi.org/10.32702/23066814.-2021.10.89

6. Onegina, V.M. (2017), "Public-private partnership and the development of rural areas in Ukraine", Current problems of innovative economics, Vol 2, pp. 64—71.

7. Savitsky, E. (2021), "Modern realities of innovative development of agribusiness enterprises in Ukraine", Economy and Society, Vol. 31, https://doi.org/10.-32782/2524-0072/2021-31-56

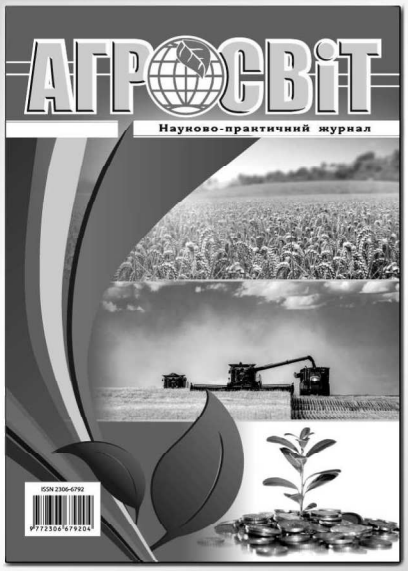
8. Uzunov, F.V. (2013), "Foreign experience in the formation and development of public-private partnership", Investments: practice and experience, Vol.14, pp. 124—126.

9. Usata, N.V. (2023), "Public-private partnership in the agricultural sector: conceptual principles of development", Economics and management of the agricultural complex, Vol. 2, pp. 65—72.

10. Shubravska, O.V. and Prokopenko, K.O. (2021), "Formation of agro-food specialization of Ukraine in the context of modern investment processes", Economy of Ukraine, Vol. 10, pp. 35—51.

Отримано редакцією журналу / Received: 24.03.26
Прорецензовано / Revised: 04.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

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

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

УДК 338.5:339.13

M. Mashliakivskyi,
Postgraduate student of the Department of Economics,
National University of "Kyiv-Mohyla Academy"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-8064-9659

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.374

EXCESSIVE PRICE COMPETITION AS A FACTOR OF BRAND VALUE EROSION

М. М. Машляківський,
аспірант кафедри економічної теорії,
Національний університет "Києво-Могилянська Академія"

НАДМІРНА ЦІНОВА КОНКУРЕНЦІЯ ЯК ФАКТОР РУЙНУВАННЯ ЦІННОСТІ БРЕНДІВ

Aggressive price promos in today's markets have become a common tool of competition, which has a destructive effect on the long-term profitability and equity of brands. One of the main methodological challenges in assessing these consequences is the lack of observable classic (psychological) brand health metrics in standard transactional data (real sales and price data).

Correspondingly, the article aims at studying the impact of intense price competition on key indicators of brand health and developing an analytical approach for their indirect measurement based on real market data. To achieve the goal, a comprehensive log-linear demand model has been developed, which allows us to assess the value of the brand and its dynamic price sensitivity. As a proxy indicator of the brand strength, the index of "base velocity" was introduced, i.e. sales per 1% of distribution under relatively neutral market conditions. To evaluate the intensity of price competition, the metrics of "instantaneous interference" and "strategic interference" have been developed. Both indices measure synchronization of price discounts among competitors. The empirical test was carried out based on the weekly data of the Ukrainian whiskey market for 2018—2021.

Thanks to the parameterization of coefficients, it has been estimated that price sensitivity evolves under the influence of tactical decisions of the firm and general market price dynamics. Econometric modelling confirmed the presence of two mechanisms of brand erosion. Firstly, the effect of brand value degradation has been revealed: own promotional pressure and general market promotional noise statistically significantly devalue the base velocity. Secondly, the growth of price sensitivity has been proven: interference of price promos with competitors puts consumers in the waiting mode for discounts, which sharply increases the elasticity of demand. The study has also confirmed the existence of "brand resistance" effect when high base velocity acts as a kind of immunity, which partially dampens the negative effects of price wars, but leading brands still remain extremely vulnerable to mutual price attacks.

Based on the study results, the existence of a destructive "spiral of brand degradation" has been identified. Excessive promotions reduce base velocity and weaken brand resistance, which in turn generates an increase in buyers' price sensitivity. This forces companies to resort to even deeper discounts to at least keep prior sales, triggering a new round of brand value erosion.

Агресивні цінові акції на сучасних ринках стали поширеним інструментом конкуренції, що деструктивно впливає на довгострокову прибутковість та капітал бренду. Однією з головних методологічних проблем в оцінці цих наслідків є неспостережуваність класичних (психологічних) метрик здоров'я бренду у стандартних транзакційних даних (реальних даних про продажі та ціни).

Відповідно, метою статті є дослідження впливу інтенсивної цінової конкуренції на ключові показники здоров'я бренду та розробка аналітичного підходу для їх непрямого вимірювання на основі реальних ринкових даних. Для досягнення мети розроблено комплексну логлінійну модель попиту, яка дозволяє оцінювати цінність бренду та його динамічну цінову чутливість. Як проксі індикатор сили бренду введено показник "базової оборотності" — обсяг продажів на 1% дистрибуції за нейтральних ринкових умов. Для оцінки інтенсивності цінової конкуренції розроблено, зокрема, метрики "миттєвого перетину" та індекс стратегічної інтерференції, що фіксує синхронізацію акцій між конкурентами. Емпіричну перевірку здійснено на потижневих даних українського ринку віскі за 2018—2021 роки.

Завдяки параметризації коефіцієнтів доведено, що цінова чутливість еволюціонує під впливом тактичних рішень фірми та загальної ринкової цінової динаміки. Економетричне моделювання підтвердило дію двох механізмів руйнування бренду. По-перше, виявлено ефект розмиття цінності: власний акційний тиск і загальноринковий промо шум статистично значущо девальвують базову оборотність. По-друге, доведено зростання цінової чутливості: інтерференція акцій з конкурентами переводить споживачів у режим очікування знижок, що різко підвищує еластичність попиту. Дослідження також підтвердило наявність "опірності брендів", коли висока базова оборотність діє як імунітет, що частково гасить наслідки цінових війн, проте бренди-лідери є надзвичайно вразливими до взаємних цінових атак.

На основі отриманих результатів ідентифіковано існування деструктивної "спіралі деградації бренду". Надмірні промо акції зменшують базову оборотність і послаблюють опірність бренду, що генерує зростання цінової чутливості покупців. Це змушує компанії вдаватися до ще глибших знижок для утримання продажів, запускаючи новий виток руйнування капіталу.

Key words: price competition, pricing strategies, brand, pricing, consumer behaviour, competitiveness, brand value, market dynamics.

Ключові слова: цінова конкуренція, цінові стратегії, бренд, ціноутворення, поведінка споживача, конкурентоспроможність, цінність бренду, ринкова динаміка.

STATEMENT OF THE PROBLEM

In highly competitive consumer markets, aggressive price competition and frequent price promotions have become widespread tactical tools, yet they are increasingly recognized as destructive forces that erode long-term profitability and brand equity. While it is conceptually understood that intense pricing battles alter buyer behaviour by making consumers highly price-sensitive and "promo-dependent", measuring this deterioration in real-time presents a major operational challenge for businesses.

One of the core methodological challenges lies in the fact that traditional psychological metrics of brand health are generally unobservable in standard (actual) transactional data, typically requiring consumer surveys. Consequently, there is a significant analytical gap in the existing literature regarding the comprehensive integration of indirect brand health measurements into dynamic demand models. Therefore, there is a need to develop a data-driven framework capable of quantifying exactly how cumulative promotional pressure and the overlapping pricing strategies of competitors mathematically erode the intrinsic value and inflate price elasticities of brands over time.

ANALYSIS OF RECENT PUBLICATIONS

As research shows, excessive price competition and frequent promotions are destructive phenomena that erode long-term profitability and brand equity [1; 2]. Deep or too frequent discounts worsen the brand image and reduce the internal reference prices of consumers [2; 3]. Intense price competition fundamentally changes the

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

behaviour of buyers, significantly increasing their long-term price sensitivity (elasticity), forming a segment of "promo-dependent" buyers and reducing brand differentiation [3; 4].

One of the main methodological challenges in assessing these effects is the unobservability of psychological brand health metrics in standard (real) transactional data [5]. Since such indicators are usually measured in consumer surveys, in their absence, various researchers offer indirect methods [6]. For example, one of the reliable indicators can be the "price premium" of a national brand compared to the chain's private labels [2; 6]. An alternative is also to use a static base sales index, which is extracted from econometric models of demand to estimate the basic brand advantage over other brands [7].

As for empirical analysis, vector autoregression (VAR) and vector error correction models (VECM) are traditionally used to estimate dynamic consequences of dumping on real market data [6; 8]. Such models make it possible to separate short-term promotional shocks from their long-term and structural impact on the evolution of brand market shares [3].

However, there is a significant methodological gap in the available literature regarding the comprehensive integration of indirect measures of brand health and the dynamics of the evolution of price sensitivity (elasticity) into such models for quantifying the erosion of intrinsic brand value.

GOAL AND OBJECTIVES OF THE STUDY

In line with the identified research gaps, the goal of our study is to investigate the impact of intensive price competition on key brand health and value indicators. Correspondingly, the objectives of our study are (1) to formulate a theoretical framework for estimating the impact of excessive price competition on brand health and price sensitivity (elasticity), (2) to develop an approach to indirect measurement of the brand health when direct data are not available, and (3) to estimate the abovementioned effects on real market data.

RESULTS OF THE STUDY

In accordance with the objectives, our study consists of two main parts: developing a theoretical framework and conducting an empirical test of the framework.

Definition of key target indicators. The main indicators of brand health in our study are (1) value of the brand for the consumer (the higher, the more stable the brand is) and (2) price sensitivity of the brand demand (the lower its absolute value, the more loyal consumers are, the bigger price increase they are ready to tolerate). Taking into account such a set of indicators, the first research question arises: how to assess the brand value in the absence of direct historical data on this indicator?

As part of our approach, we propose to evaluate the relevant indicator indirectly based on the actual time series on prices, sales and distribution of brands. Such a proxy indicator that would reflect attractiveness of products to consumers "ceteris paribus" is, in our opinion, a "base velocity". Technically, we define this indicator as the volume of sales generated by 1% of the distribution of the product under the conditions of relatively neutral market environment (no abnormal discounts, seasonality, etc.). To estimate and calculate the base velocity ($BaseVel_i$), we use a log-linear model of brand demand where the dependent variable is the volume of sales per a unit of distribution:

$$\ln\left(\frac{Vol_{it}}{Distr_{it}}\right) = Const_i + a_1 \cdot \ln(Price_{it}) +$$

$$+a_2 \cdot \ln(Price_{compt}) + a_3 \cdot VolMkt_t + Error_{it} \quad (1).$$

Where:

Vol_{it} — actual sales of a product or market share,

$Distr_{it}$ — weighted distribution of the product,

$Const_i$ — fixed effect of brand strength,

Price — price indices of the target product and competitors, respectively. To correctly estimate the base velocity, we subtracted the average value of the price series from the price. In this case, the equation constant reflects the value of the dependent variable, provided that the price is on the brand-average level. Prices of competitors were centred using the same logic.

$VolMkt_t$ — dynamics of the total market volume, which allows one to control for the trend of the category and seasonal fluctuations in demand.

According to this logic, the base velocity is calculated as an exponent of the model constant, which reflects the volume of sales per one unit of distribution, cleaned of the influence of prices, seasonality, category dynamics, and other factors that can be potentially included in the model:

$$BaseVel_i = \exp(Const_i) \quad (2).$$

As for the second target indicator of brand health — price sensitivity of demand (own and cross-price elasticity) — according to our objectives, it should be modelled variable over time, and not static, as it is the case in many classic models. To estimate the dynamic elasticity, we need an appropriate specification of the demand model for individual brands. Moreover, since we plan to measure the impact of the price competition intensity on price sensitivity of demand, the latter needs to be parameterized using some measures of such a competition.

Measuring intensity of price competition. In our study, we suggest that a comprehensive measurement of the competition intensity is not only about the depth or frequency of discounts provided by firms, it is to a great extent also about interference of their pricing strategies. From a practical perspective, price interference occurs when the strategies of two or more market players overlap in time and form the effect of synergy or resonance. Since in our further analysis, we plan to quantify the impact of this phenomenon on price sensitivity and consumer loyalty to individual brands, we need to introduce quantitative metrics of interference of pricing strategies.

As the first metric, we introduce the concept of "instantaneous interference" — an indicator that reflects the strength of a direct tactical clash or the imposition of price promotions of two firms or brands (A and B) in a specific period (for example, a week):

$$Overlap_{ABt} = Disc_{At} \cdot Disc_{Bt} \quad (3).$$

By definition, this indicator differs from zero only during periods when both brands reduce the price at the same time. The greater the discounts offered by players, the greater the resonance. We can assume that the greater the resonance, the smaller the effect of the promotion for each individual player, because large simultaneous discounts transfer the competition purely to the price dimension, reducing the impact of loyalty or brand strength.

Since the instantaneous interference is a more tactical (short-term) indicator, we propose a similar more strategic indicator that would measure longer price interferences among brands. We define the strategic interference index as a link in the pricing of brands over a certain period of time. Mathematically, we propose to measure this indicator through the Pearson correlation coefficient between the discount dynamics of two firms A and B at a certain time interval L:

$$Sync_{ABL} = \frac{\sum_{t=1}^{L}(Disc_{At} - Mean_A)\cdot(Disc_{Bt} - Mean_B)}{\sqrt{\sum_{t=1}^{L}(Disc_{At} - Mean_A)^2 \cdot \sum_{t=1}^{L}(Disc_{Bt} - Mean_B)^2}} \quad (4).$$

This metric reflects the degree of similarity of pricing trajectories of the two firms. If we are talking about the market as a whole and the aggregate metric of the price promo pressure of all brands in general, it can be expressed as follows:

$$TotalPres_t = \sum_{i=1}^{N}(Disc_{it} \cdot Share_{it}) \quad (5).$$

Where Shareit is the market share of product i in time period t.

Based on the described metrics, three main types of interference in brand pricing can be distinguished:

— Mutual reinforcement, a high level of discount synchronization ($Sync_{AB} \rightarrow +1$), price promotions are held by firms at the same time.

— Antiphase ($Sync_{AB} \rightarrow -1$). Such interference is manifested in completely opposite movement of discounts between two players.

— SyncAB ≈ 0. Lack of interference in the pricing strategies of the respective players (orthogonality). Under such conditions, we can talk of the relative autonomy of the firm strategies.

By itself, the analysis of interferences among different firms allows us to understand specifics of dynamic price interactions in the market: which players act together or copy each other's steps, which try to avoid price interference with other players, etc.

Demand model. The equation of demand proposed by us incorporates both the company's own price history, the actions of competitors, and the interference of price strategies. We propose to express the actual volume of sales of the product in the period t as follows:

$$Vol_{it} = BaseVelDyn_{it} \cdot Distr_{it} \cdot \left(\frac{P_{it}}{STR_{it}}\right)^{E_{ownt}} \cdot \left(\frac{P_{compt}}{STR_{compt}}\right)^{E_{crosst}} \cdot \exp\left(-Cannib \cdot Overlap_{it}\right) \cdot (VolMkt_t)^{\beta_{mkti}} \quad (6).$$

Where:

$BaseVelDyn_{it}$ is a time-varying base velocity that is proportional to the strength (value) of the brand/product,

$Distr_{it}$ — product availability (distribution level),

P_{it} / STR_{it} — the ratio of the current actual price to the base (regular) price,

E_{ownt} — dynamic intrinsic price elasticity (< 0),

E_{crosst} — dynamic cross-price elasticity with competitors (> 0),

P_{compt} / STR_{compt} — the ratio of the actual price of competitors to the base price of competitors,

$Overlap_{it}$ — instantaneous interference index (weighted index of tactical overlap of discounts). The Cannib coefficient reflects the strength of cannibalization of demand when holding simultaneous discounts.

$VolMkt_t$ — general dynamics of the market, which captures brand-specific sales effects from changes in market demand, as well as seasonal factors.

In classical behavioural economics, addiction to discounts is usually described through the concept of a reference price, against which the consumer compares the actual price of a product in the market in a certain period of time. Within our approach, we do not directly introduce the concept of the reference price, but we argue that its change is implicitly reflected in the dynamic indicator of base velocity and the impact of price interferences. Explicit inclusion of the reference price in the model would then lead to double counting. In our approach, the indicators reflecting consumer attitudes to a particular brand evolve under the influence of excessive price competition via two main mechanisms:

— Brand value erosion and

— Increased price sensitivity of demand.

Brand value erosion. Base velocity of a brand (BaseVel) reflecting brand strength is not constant in our model. It can decline under the pressure of two factors: its own abuse of price promotions and the general market "promotional noise". If a brand uses discounts too often or makes them very deep, its base price is perceived as "unfairly high" by the consumer. At the same time, if other brands start making deep and frequent discounts, even if the brand does not do this, it can be perceived overpriced on the background of what competitors do. Mathematically, this can be expressed as follows:

$$BaseVelDyn_{it} = BaseVel_{i0} \cdot (1 - Decay_{own} \cdot OwnPres_{it-1} - Decay_{mkt} \cdot TotalPres_{t-1}) \quad (7).$$

Where:

$OwnPres_{it-1}$ — cumulative promotional pressure of a brand in previous periods (the total depth of its own discounts for previous periods) — is a powerful factor eroding brand value.

$TotalPres_{t-1}$ — cumulative promotional pressure in the market: eroding the value of brands, when the consumer believes that there are permanent discounts on the market at any time.

$Decay_{own}$ and $Decay_{mkt}$ are the coefficients of influence of the factors described (the strength of brand value erosion); it can be assumed that brand's own excessive discounts erode the brand more, although the situation may be the opposite for weaker brands.

From the economic perspective of the described equation, the following can be stated: in order to restore sales volumes to the previous level with a decrease in

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

BaseVelDyn, the company is forced to provide additional discounts.

Increased price sensitivity of demand. This mechanism works as follows: When brands synchronize their strategies ($Sync_{AB} \rightarrow 1$), their promotion periods coincide, which means that consumers get used to comparing them rather based on price. However, price sensitivity of demand for a product or brand (as well as cross-price sensitivity) can also degrade (grow) due to the mechanism of reduced brand value described above which negatively affects consumer willingness to pay a higher price for it.

In terms of economic indicators, we can then talk about growth of both the brand's own price sensitivity and cross-price elasticity with competitors resulting from both mechanisms. Mathematically, we suggest multiplicative functions of dynamic price elasticities (own and cross):

$$|E_{ownt}| = |E_{own0}| \cdot \exp\left(Sens_{own} \cdot Sync_{AB} - \right.$$
$$\left. -Resist_{own} \cdot \ln\left(BaseVelDyn_t\right)\right) \quad (8),$$

$$E_{crosst} = E_{cross0} \cdot \exp\left(Sens_{cross} \cdot Sync_{AB} - \right.$$
$$\left. -Resist_{cross} \cdot \ln\left(BaseVelDyn_t\right)\right) \quad (9).$$

Where:

$Sens_{own}$ and $Sens_{cross}$ are sensitivities of own and cross-price elasticity to interferences in pricing of a brand and its competitors. We expect that the more interference is present, the greater the price sensitivity is.

$Resist_{own}$ and $Resist_{cross}$ are "resistance coefficients" reflecting our hypothesis that weaker brands will have higher own and cross-price sensitivities.

Empirical evaluation of brand value erosion and negative impact on sales. We conducted an empirical test of our approach on weekly time series data on prices, distribution and sales of brands in the Ukrainian whiskey market in 2018—2021. Data source: Audit of retail distribution in the category of alcoholic beverages conducted by "Kvadrans-M" LLC in 2018-2021. Based on these data, econometric modelling of the equations described in the theoretical part of our study was carried out.

Empirical simulations convincingly confirm the hypothesis of brand strength erosion due to excessive promotional activity: for all players, the coefficients Decayown have expected signs and are statistically significant with the absolute values of the coefficients ranging from -0.13 to -0.4. This result means that the cumulative volume of discounts for past periods (OwnPres) works as a toxic factor that reduces dynamic base velocity (strength) of brands.

The coefficients of impact of market promotional activity (TotalPress) were also significant for the vast majority of brands. Based on this finding, we may conclude that even if a firm itself refrains from excessive promotional pressure, but the market as a whole is oversaturated with promotional activities, the base velocity of the brand suffers due to general commoditization of the market.

In Figure 1, we combine these two metrics for different brands. As can be seen, brands 1, 3 and 10 are disproportionately more vulnerable to market promotional noise — its negative impact on the strength of these brands is bigger even compared to the impact of their own excessive promotional activity. The rest of the brands (except for brand 8) are more vulnerable to their own excessive promotional noise.

It is also worth paying attention to the absolute values of the negative impact of excessive promotional activity of the brands themselves and the market as a whole: the stronger this influence is, the more the brand is dependent on price competition in the market. For example, the strength of Brand 5 is less sustainable and can be noticeably diminished in case of irrational actions of the brand itself or beginning of a price war in the market.

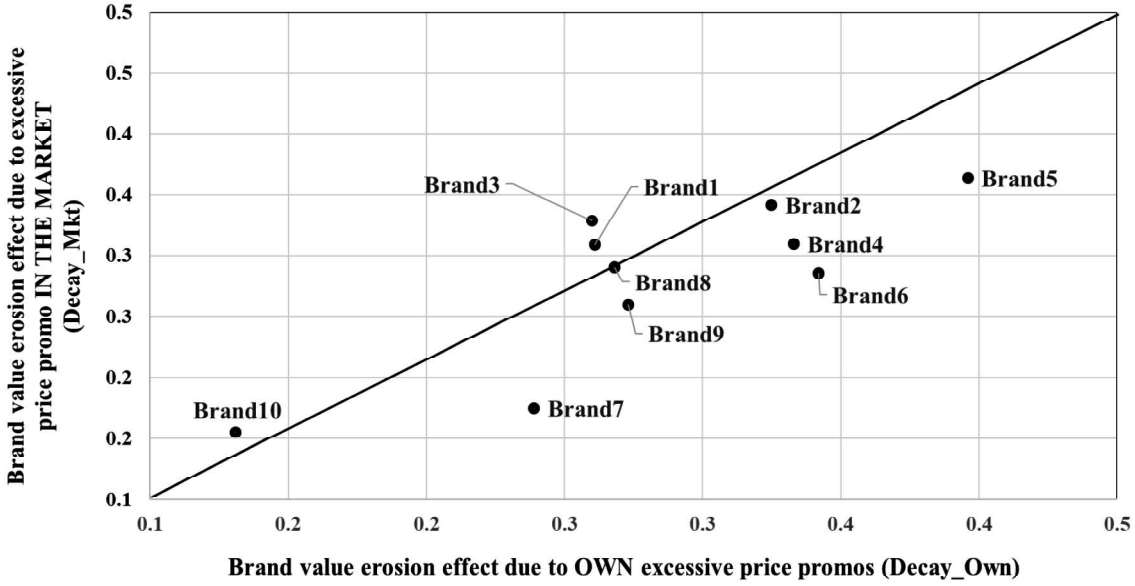


Figure 1. The effect of brand strength erosion due to excessive promotional activity by brands and market as a whole (TOP10 brands)

Source: Simulations and calculations by the author.

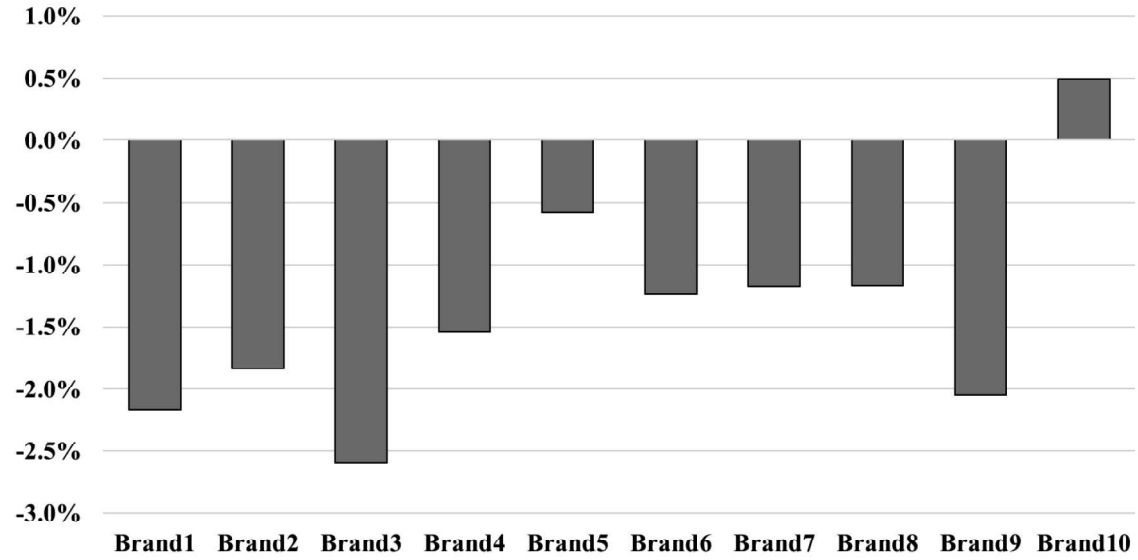


Figure 2. Change in base velocity (strength) of TOP 10 brands on the market in 2021 compared to 2018, %

Source: Simulations and calculations by the author.

Figure 2 shows how the estimated base velocity for TOP 10 whiskey brands changed in 2021 compared to 2018 (the period of our analysis). It is clear that by its nature, this indicator cannot change suddenly and quickly but nine out of ten brands under consideration have experienced a decline in their own value.

In our study, we also confirmed the hypothesis that pricing interference of various market players directly negatively affects their sales. This conclusion can be drawn from the fact that the impact coefficients of price promo synchronization on demand (Cannib coefficients in equation 6) are significant for all brands. Therefore, the more a brand synchronizes its price discounts with the activity of competitors, the more it loses and the less effect it achieves from the promotions.

Empirical evaluation of price sensitivity erosion and brand resistance. Our empirical model confirmed the two most important hypotheses: about the erosion of price sensitivity and presence of brand resistance.

Erosion of price sensitivity. The sensitivity coefficient (Sensown) to price interference in the market (Sync) turned out to be statistically significant for all brands and has an average value of about -0.4. Moreover, price interference also has a statistically significant effect on cross-price elasticity. The conclusion from this is that the greater the price resonance, the easier it is for consumers to switch

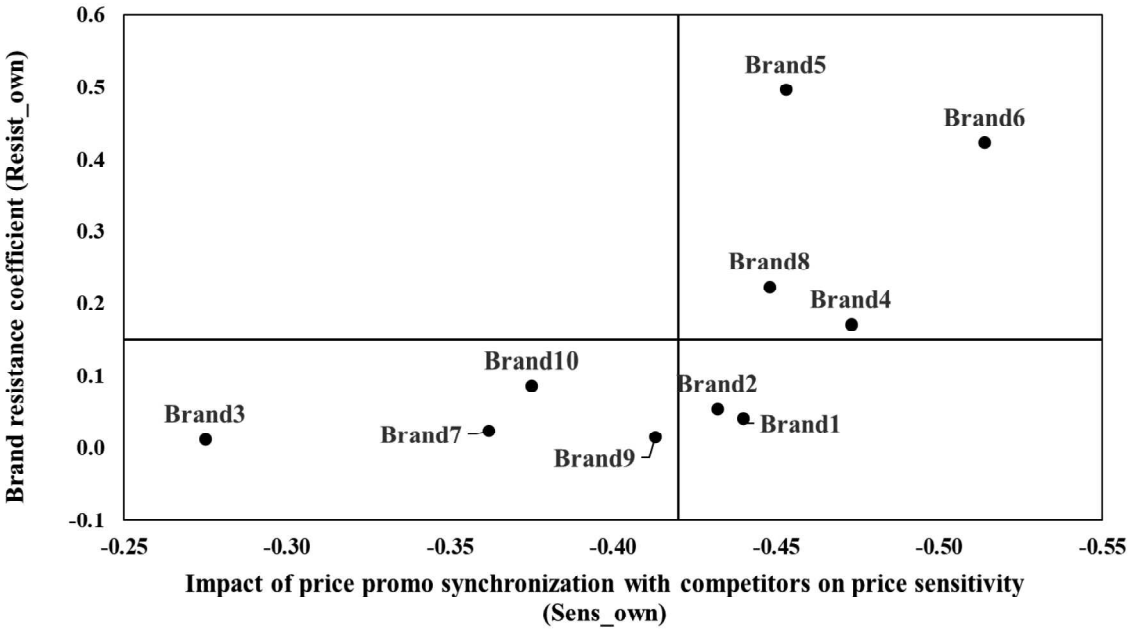


Figure 3. Blurring of price sensitivity due to synchronization of price promos with competitors (pricing interference) and brand resistance (decrease in price sensitivity due to brand strength) of TOP10 products

Source: Simulations and calculations by the author.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

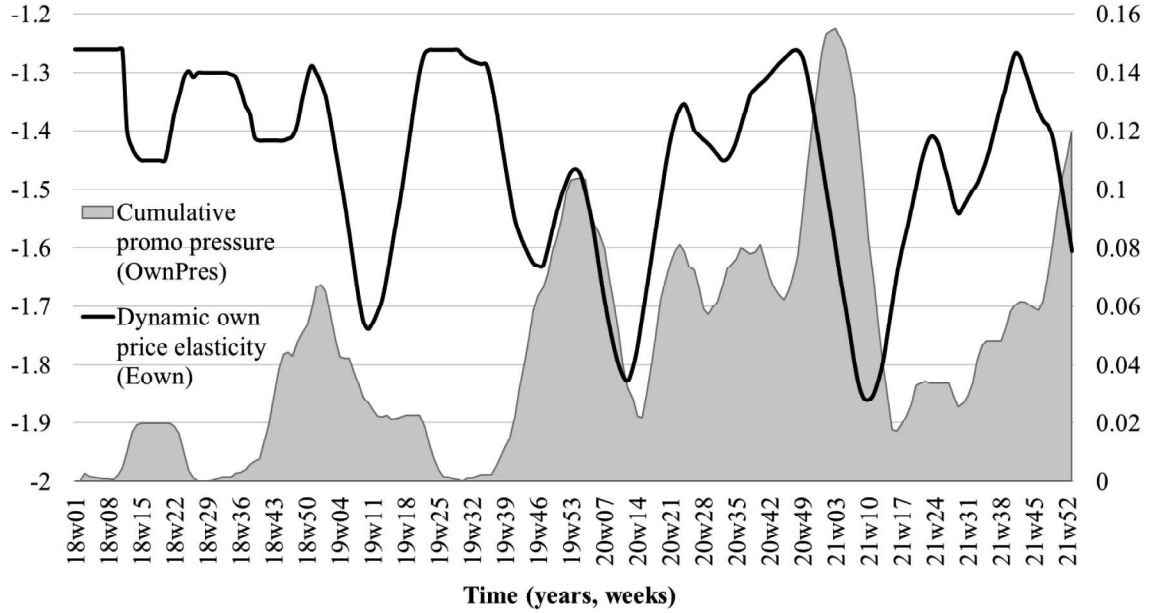


Figure 4. "Spiral of brand degradation" (Brand1): Excessive promotional activity increases the size and volatility of price elasticity

Source: Simulations and calculations by the author.

among different products, the price is becoming even more important factor of brand choice.

Brand resistance. According to our theoretical model, the higher the brand strength is, the more loyal consumer are and the less sensitive they are to the price. In our empirical model, the resistance coefficient (Resistown) in the equation of own dynamic price elasticity (equation 8) turned out to be significant for the vast majority of brands. Similarly, in equation 9, the impact coefficient of brand strength on cross-price elasticity is significant for all brands. We therefore mathematically confirm the hypothesis that higher base velocity (strength) of a brand acts as a protection that partially reduces the negative effects of aggravation of general price competition.

In Figure 3, as an example, we combined two sets of estimated coefficients: the impact of price interference on own price elasticity and the strength of brand resistance. As can be seen from the figure, brands 1 and 2 (the leaders of the category) are next to each other: they are characterized by a rather strong blurring of price sensitivity in case of synchronization of pricing with competitors and a relatively low level of resistance. Such a seemingly non-obvious result may indicate that both leaders are each other's main competitors. Since both brands are strong and popular, each is very vulnerable to the other's aggressive pricing strategy.

The price sensitivity of brands 3, 7, 9, 10 is comparatively more resistant to price interference with competitors, however, their brand strength does not provide them with adequate protection (resistance is relatively low). At the same time, relatively strong vulnerability of brands 4, 5, 6, 8 to price interference is compensated by the powerful protection provided by their brand strength.

Spiral of brand degradation. Combination of equations 7, 8 and 9, in turn, allowed us to mathematically prove the existence of a "spiral of brand degradation". The mechanism works like this: excessive promotional activity of the brand today makes consumers more sensitive to the price tomorrow, which forces the company to resort to an even more aggressive pricing strategy to maintain sales. In this way, the spiral of brand degradation advances to the next circle.

Figure 4 demonstrates described effect on the example of Brand 1. The graph clearly shows how, with the increase in its own promotional pressure, the price sensitivity of brand demand grows and becomes more volatile, which will obviously have negative consequences for the brand in the longer run.

It is worth adding that in case of big market players, the effect of their price or promotional activity can significantly affect respective indicators in the market as a whole (for example, TotalPress). In turn, this can negatively affect other players making them hostages of the decisions of a big player. The final outcome -fading out of price turbulence or the market sliding into a price war — depends primarily on the current market situation, actions of big players, reactions to such actions by medium and small firms, as well as the processes of learning and actions of consumers.

CONCLUSIONS

One of the main contributions of this study is an attempt to solve the methodological problem of measuring brand health solely on the basis of real transactional data. Having introduced the concept of "basic velocity" and mathematical indicators of strategic price interference, the study formalizes the mechanisms of the destructive impact of price competition on the value of brands.

Instead of simply stating the negative consequences of aggressive promotions, the paper proves that price elasticity of demand is not a static characteristic. It acts as a dynamic parameter that evolves and systematically degrades under the influence of tactical price decisions of market players. The "spiral of brand degradation" conceptualized in the article clearly summarizes this

process: the tactical benefit of deep discounts triggers an irreversible structural erosion of brand value and a general commoditization of the market.

At the same time, it is obvious that the dynamics of prices and sales is influenced by a number of additional macroeconomic and operational factors: inflationary pressures, changes in the structure of production and logistics costs, etc. Within the framework of our model, the impact of these general market trends is partially captured by including a variable of general market dynamics, which absorbs fluctuations in demand and macroeconomic impacts on the category as a whole. Nevertheless, separating the individual impact of specific cost shocks or local supply chain disruptions on individual brands' pricing remains outside the current model. Further integration of cost data and the expansion of econometric tools to account for these alternative factors forms a promising direction for future research.

Література:

1. Heil O.P., Helsen K. Toward an understanding of price wars: Their nature and how they erupt. International Journal of Research in Marketing. 2001. Vol. 18 (1—2). P. 83—98. DOI: https://doi.org/10.1016/S0167-8116(01)00033-7

2. Kuntner T. Price promotions and brand equity: The role of brand types. 2017. URL: https://hdl.handle.net/10419/157296 (дата звернення: 28.03.2026).

3. Pauwels K., Hanssens D.M., Siddarth S. The Long-Term Effects of Price Promotions on Category Incidence, Brand Choice, and Purchase Quantity. Journal of Marketing Research. 2002. Vol. 39 (4). P. 421—439. DOI: https://doi.org/10.1509/jmkr.39.4.421.19114

4. Srinivasan S., Popkowski Leszczyc P.T.L., Bass F.M. Market share response and competitive interaction: The impact of temporary, evolving and structural changes in prices. International Journal of Research in Marketing. 2000. Vol. 17 (4). P. 281—305. DOI: https://doi.org/10.1016/S0167-8116(00)00023-9

5. Wierenga B. Handbook of Marketing Decision Models. Springer US. 2008. DOI: https://doi.org/10.1007/978-0-387-78213-3

6. Leeflang P.S.H., Wieringa J.E., Bijmolt T.H.A., Pauwels K.H. Modeling Markets: Analyzing Marketing Phenomena and Improving Marketing Decision Making. Springer New York. 2015. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4939-2086-0

7. Shankar V., Bolton R.N. An Empirical Analysis of Determinants of Retailer Pricing Strategy. Marketing Science. 2004. Vol. 23 (1). P. 28—49. DOI: https://doi.org/10.1287/mksc.1030.0034

8. Fok D., Horvath C., Paap R., Franses P.H. A Hierarchical Bayes Error Correction Model to Explain Dynamic Effects of Price Changes. Journal of Marketing Research. 2006. Vol. 43 (3). P. 443—461. DOI: https://doi.org/10.1509/jmkr.43.3.443

References:

1. Heil, O.P. and Helsen, K. (2001), "Toward an understanding of price wars: Their nature and how they erupt", International Journal of Research in Marketing, vol. 18 (1—2), pp. 83—98. DOI: https://doi.org/10.1016/S0167-8116(01)00033-7

2. Kuntner, T. (2017), "Price promotions and brand equity: The role of brand types", Available at: https://hdl.handle.net/10419/157296 (Accessed March 28, 2026).

3. Pauwels, K., Hanssens, D.M. and Siddarth, S. (2002), "The Long-Term Effects of Price Promotions on Category Incidence, Brand Choice, and Purchase Quantity", Journal of Marketing Research, vol. 39 (4), pp. 421—439. DOI: https://doi.org/10.1509/jmkr.39.4.421.19114

4. Srinivasan, S., Popkowski Leszczyc, P.T.L. and Bass, F.M. (2000), "Market share response and competitive interaction: The impact of temporary, evolving and structural changes in prices", International Journal of Research in Marketing, vol. 17 (4), pp. 281—305. DOI: https://doi.org/10.1016/S0167-8116(00)00023-9

5. Wierenga, B. (2008), Handbook of Marketing Decision Models, Springer US. DOI: https://doi.org/10.1007/978-0-387-78213-3

6. Leeflang, P.S.H., Wieringa, J.E., Bijmolt, T.H.A. and Pauwels, K.H. (2015), Modeling Markets: Analyzing Marketing Phenomena and Improving Marketing Decision Making, Springer New York. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4939-2086-0

7. Shankar, V. and Bolton, R.N. (2004), "An Empirical Analysis of Determinants of Retailer Pricing Strategy", Marketing Science, vol. 23 (1), pp. 28—49. DOI: https://doi.org/10.1287/mksc.1030.0034

8. Fok, D., Horvath, C., Paap, R. and Franses, P.H. (2006), "A Hierarchical Bayes Error Correction Model to Explain Dynamic Effects of Price Changes", Journal of Marketing Research, vol. 43 (3), pp. 443—461. DOI: https://doi.org/10.1509/jmkr.43.3.443

Отримано редакцією журналу / Received: 27.03.26
Прорецензовано / Revised: 07.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

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

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

УДК 338.24:004.9:330.34

А. Я. Лісний,
аспірант кафедри міжнародного туризму та готельного бізнесу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0008-1076-1504

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.382

ІСНУЮЧІ БАР'ЄРИ І ПЕРЕШКОДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

A. Lisnyi,
Postgraduate student of the Departament of International Tourism
and Hotel Business, Western Ukrainian National University

EXISTING BARRIERS AND OBSTACLES TO THE DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY

У роботі узагальнено сучасні підходи до цифрової трансформації підприємств і систематизовано ключові інструменти цифровізації із визначенням їх функціонального призначення. Встановлено, що впровадження цифрових технологій має нерівномірний характер і супроводжується комплексом взаємопов'язаних бар'єрів, які згруповано за фінансовими, кадровими, організаційними і технологічними ознаками. Обгрунтовано, що їх сукупна дія формує ефект взаємопосилення, який призводить до фрагментарності цифрових змін і зниження очікуваного економічного ефекту. На основі гіпотетичного прикладу підприємства доведено, що навіть за наявності інвестицій у цифрові рішення відсутність системної інтеграції та узгодженості управлінських процесів обмежує результативність трансформації, при цьому визначено, що перспективи її підвищення пов'язані з інтеграцією інтелектуальних технологій, розвитком цифрових компетенцій персоналу та посиленням інституційної підтримки цифровізації.

The goal is to generalize and systematize the barriers and obstacles to the digital transformation of enterprises in conditions of economic instability with the justification of the features of their cumulative impact on the implementation of digital tools in the activities of enterprises. A set of general scientific and special methods was used, in particular, methods of analysis and synthesis — to generalize scientific approaches to the digital transformation of enterprises; systematization — to structure the main tools of digital transformation and groups of barriers; as well as analytical generalization — to identify patterns of their interaction and assess the impact on the effectiveness of digitalization of enterprises. The work summarizes modern approaches to the digital transformation of enterprises and systematizes key digitalization tools with the definition of their functional purpose. It was established that the implementation of digital technologies is uneven and is accompanied by a complex of interconnected barriers, which are grouped by financial, personnel, organizational and technological characteristics. It is substantiated that their combined action forms a mutually reinforcing effect, which leads to the fragmentation of digital changes and a decrease in the expected economic effect. Based on a hypothetical example of an enterprise, it is proven that even with investments in digital solutions, the lack of system integration and coherence of management processes limits the effectiveness of the transformation, while it is determined that the prospects for its improvement are associated with the integration of intelligent technologies, the development of digital competencies of personnel and the strengthening of institutional support for digitalization. The theoretical and methodological substantiation of the barriers to digital transformation of enterprises has been further developed through their systemic interpretation as an interconnected complex of restrictions that form the effect of cumulative impact on the process of implementing digital tools, and the nature of their action in conditions of economic instability has been clarified, taking into account the Ukrainian context. The proposed

approaches contribute to increasing the efficiency of the implementation of digital tools by taking into account their complex interaction, and can also be used by public administration bodies in the development of policies to support business digitalization in conditions of economic instability.

Ключові слова: підприємства, бар'єри цифровізації, економічна нестабільність, цифрові інструменти, ERP, Big Data, штучний інтелект, організаційні обмеження.

Key words: enterprises, barriers to digitalization, economic instability, digital tools, ERP, Big Data, artificial intelligence, organizational constraints.

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

В умовах сьогодення попри турбулентні економічні обставини (глобальні конфлікти, війни, інфляцію тощо), компанії не відмовляються від інвестицій у цифрові технології [1]. Зокрема, консалтингова агенція IDC прогнозує, що загальні обсяги витрат на цифрову трансформацію до 2027 року перевищать 4 трлн дол. США, зі щорічним зростанням 16,2 % [2]. Причина такого стійкого тренду — розуміння: цифрова зрілість пов'язана із конкурентоспроможністю і життєздатністю бізнесу.

З іншого боку, практика впровадження технологій показує значну неоднорідність: хмарні обчислення вже використовують майже всі лідери (за опитуванням — 92%), а понад половина організацій інтегрувала аналітику Big Data [3]. Одночасно майже третина підприємств уже впровадила Internet of Things, а ще майже 50% — хоча б пілотує рішення на основі штучного інтелекту [3]. Ці дані наведено з глобальних опитувань IDC (Future Enterprise Resiliency & Spending Survey), що охоплюють керівників підприємств та IT-директорів у більш ніж 30 країнах світу і базуються на вибірці до 1700—3000 респондентів у межах окремих хвиль дослідження.

В українському контексті зазначені тенденції набули ще більш складної конфігурації під впливом воєнних і макроекономічних шоків, що одночасно стимулювали цифровізацію і загострювали її обмеження. За даними Міністерства цифрової трансформації України, у 2023—2024 рр. цифрові сервіси стали критичною інфраструктурою функціонування бізнесу і держави, що проявилося у масштабуванні платформи "Дія" та цифрових бізнес-рішень, однак рівень цифрової зрілості підприємств залишався нерівномірним залежно від галузі і регіону [4]. Водночас, за результатами кон'юнктурних опитувань Національного банку України, у 2023 році серед ключових факторів, що стримували інвестиційну активність підприємств, домінували обмежений доступ до кредитних ресурсів, високі процентні ставки і жорсткі вимоги до забезпечення, що суттєво звужувало можливості фінансування інноваційних і цифрових проєктів [5]. Така комбінація з одного боку — вимушене прискорення цифровізації як інструменту виживання, з іншого — ресурсні, кадрові і інфраструктурні обмеження формує специфічну для України модель цифрової трансформації, у якій технологічні рішення впроваджуються розгалужено, часто без системної інтеграції у бізнес-процеси, що суттєво актуалізує потребу у глибокому аналізі бар'єрів і механізмів їх подолання саме в умовах економічної нестабільності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз сучасних наукових досліджень свідчив про поступове зміщення акценту від трактування цифрової трансформації як інструменту підвищення ефективності до її інтерпретації як комплексного чинника забезпечення стійкості підприємств у нестабільному середовищі. Зокрема, у дослідженні О. Ф. Андросової [6] було встановлено, що використання цифрових інструментів на промислових підприємствах України має переважно частковий характер і концентрується на автоматизації окремих функціональних підсистем, що обмежує системний ефект трансформації. Водночас інші науковці C. Li, Y. Wang [7] емпірично довели подвійність впливу цифровізації, яка одночасно здатна підвищувати стійкість підприємств і створювати додаткові управлінські навантаження через ускладнення організаційних процесів.

Дослідження науковців A. Holl, R. Rama [8] засвідчило, що цифрова трансформація малих і середніх підприємств у кризових умовах має нерівномірний характер і визначається ресурсними обмеженнями і локальними особливостями розвитку. Подібну логіку розвинув в своєму дослідженні і В. М. Кувік [9], який акцентував на ролі регіональної асиметрії у формуванні результатів цифровізації, що призводить до диференціації ефектів навіть за подібних умов впровадження технологій.

У роботі В. Опанасюка [10] цифрова трансформація розглядалась у макроекономічному вимірі як складова формування цифрової економіки України, однак підкреслювалась наявність інституційних розривів і дисбалансів розвитку. Натомість науковець E. Kahveci [11] сформував інтегровану концептуальну рамку цифрової трансформації МСП, у якій ключовим виступає поєднання технологічних, організаційних і стратегічних компонентів як основи довгострокової конкурентної переваги.

Суттєвий внесок у дослідження бар'єрів цифровізації здійснили О. В. Ареф'єва, В. В. Горовий [12], які обгрунтували феномен "цифрової інерції", що проявляється у збереженні традиційних управлінських практик навіть за наявності сучасних цифрових інструментів, формуючи системні обмеження трансформаційних процесів. У свою чергу, Ю. А. Заіка [13] розглянув цифровізацію як інструмент антикризового управління, підкреслюючи залежність її ефективності від рівня інтеграції технологій у бізнес-процеси підприємства.

Порівняльний аналіз європейських підприємств, проведений M. Skare, M. de las M. de Obesso, S. Ribeiro-Navarrete [14], засвідчив суттєву варіативність рівня

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

цифрової зрілості МСП між країнами, що визначається інституційною підтримкою та розвитком цифрової інфраструктури.

Незважаючи на наявність значної кількості досліджень, присвячених цифровій трансформації підприємств, у науковій літературі недостатньо розкрито системний характер взаємодії фінансових, кадрових, організаційних і технологічних бар'єрів її реалізації в умовах економічної нестабільності, а також бракує прикладного пояснення того, яким чином сукупна дія цих обмежень деформує впровадження цифрових інструментів на підприємствах України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є узагальнення і систематизація бар'єрів і перешкод цифрової трансформації підприємств в умовах економічної нестабільності з обгрунтуванням особливостей їх сукупного впливу на впровадження цифрових інструментів у діяльність підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На практиці підприємства застосовують різноманітні цифрові інструменти для оптимізації процесів. Наприклад, хмарні технології забезпечують гнучку IT-інфраструктуру й оперативний доступ до даних без великих капітальних вкладень. Аналітика Big Data дозволяє обробляти великі обсяги інформації для прийняття зважених управлінських рішень (виявлення трендів, моніторинг ринків). Штучний інтелект (AI) і машинне навчання впроваджуються для автоматизованого прогнозування попиту, оптимізації виробничих графіків і підвищення якості продукції [7—9]. Незважаючи на те, що на виробництві поки що низький рівень застосування AI, зростає стратегічний інтерес до цих технологій [6]. Нижченаведена таблиця 1 систематизує основні інструменти цифрової трансформації та їхнє призначення.

Наведена таблиця 1 відображає, які саме цифрові рішення застосовують сучасні підприємства і для яких цілей. Слід наголосити, що ці технології не існують ізольовано: їхнє одночасне використання формує єдину екосистему трансформації. Наприклад, IoT і Big Data разом дають змогу оперативно реагувати на зміни виробничого середовища, а хмарна інфраструктура забезпечує віддалений доступ до аналітичних сервісів. Комплексне застосування зазначених інструментів створює синергію, яка підвищує стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

У процесі цифрової трансформації підприємства стикаються з низкою перешкод, які можна об'єднати в кілька груп.

Фінансові та економічні бар'єри є одними з найпомітніших. Підприємства з обмеженими бюджетами часто не мають змоги інвестувати в новітні технології: особливо це стосується малих і середніх фірм, де "обмежені фінансові ресурси не дозволяють реалізовувати широкомасштабні цифрові проєкти" [8; 9]. В умовах економічної нестабільності, коли зниження попиту і дефіцит обігового капіталу призводять до жорсткіших бюджетів, інвестування в IT може відкладатися. Прикладом може бути пандемія або війна, коли підприємства відкладали придбання нових систем через невизначеність майбутніх доходів.

Кадрові та організаційні перешкоди включають брак кваліфікованих IT-спеціалістів і спротив змінам. За прогнозом IDC, вже наприкінці 2026 року понад 90 % організацій відчують брак IT-кадрів, що може спричинити значні втрати у вигляді зриву проєктів і зниження конкурентоспроможності [15]. У багатьох компаніях виникає "цифровий розрив" між технологічними ініціативами та компетенціями персоналу. Крім того, відсутність сталого бачення змін у керівництва ("організаційна інер-

Таблиця 1. Основні інструменти цифрової трансформації та їхнє призначення

№	Інструмент цифрової трансформації	Застосування (призначення)
1	Автоматизація виробничих процесів (роботизація)	Впровадження роботизованих систем дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність та компенсувати дефіцит робочої сили. Використовується для масового виробництва і рутинних операцій, де можливе застосування роботів чи гнучких автоматизованих ліній.
2	Інтернет речей (IoT)	Забезпечує збір даних у реальному часі з датчиків і пристроїв (контроль енерговитрат, моніторинг стану обладнання, екологічний нагляд). Ці дані аналізуються для передбачувального обслуговування техніки і оперативної оптимізації процесів.
3	Штучний інтелект і машинне навчання (AI/ML)	Застосовується для розумної аналітики: автоматичного розпізнавання закономірностей у даних, прогнозування попиту, управління запасами й оптимізації логістики. Підвищує якість прийняття рішень (наприклад, AI-прогнозування продажів).
4	Хмарні сервіси (Cloud computing)	Дає можливість гнучкого масштабування IT-ресурсів за потребою без великих вкладень у обладнання. Використовується для зберігання баз даних, обробки інформації, створення резервних копій і впровадження сервісів в режимі SaaS.
5	Аналітика великих даних (Big Data Analytics)	Дозволяє обробляти величезні обсяги інформації з різних джерел (соціальні мережі, IoT, CRM). Використовується для формування звітів, дашбордів, побудови прогностичних моделей і пошуку оптимальних рішень на основі даних.
6	Концепція «розумного заводу» (Smart Factory)	Поєднує попередні технології (IoT, роботизацію, штучний інтелект) у єдину цифрову екосистему. Реалізується через інтегровані системи управління, що автоматично адаптують виробничі процеси під попит. Наприклад, моделювання «цифрового двійника» обладнання для оптимізації роботи в реальному часі.
7	Колабораційні платформи та внутрішні соціальні мережі	Забезпечують зручні канали комунікації і спільної роботи співробітників різних відділів. Усувають інформаційні бар'єри між підрозділами і пришвидшують обмін знаннями, що сприяє ефективнішому вирішенню проблем.
8	Платформи для електронного документообігу та CRM-системи	Автоматизують обробку документів (контракти, звіти) та управління взаємодією з клієнтами. Наприклад, ERP/CRM-системи інтегруються з іншими інструментами для всебічного контролю бізнес-процесів і підвищення сервісу клієнтам.

Джерело: систематизовано на основі аналізу [5; 6; 10].

ція") ускладнює впровадження інновацій: коли працівники спочатку насторожено ставляться до нових методів, це призводить до затримок і навіть саботажу проєктів. Зокрема, дослідження показують, що низький рівень цифрових компетенцій персоналу і опір трансформаціям залишаються ключовими внутрішніми перешкодами [10; 12; 13].

Технологічні та інфраструктурні бар'єри пов'язані з обмеженими можливостями IT-інфраструктури. Наприклад, недостатньо розгалужені телекомунікаційні мережі в регіонах або застарілі вітчизняні системи часто не витримують нових навантажень. У випадку України окремим чинником стала й руйнація інфраструктури: атаки на лінії зв'язку та обстріли центрів обробки даних серйозно гальмують цифрові ініціативи. Сюди ж належать питання кібербезпеки: страх перед зломами і втратами даних змушує підприємства додатково вкладатися у захист, що підвищує складність впровадження нових цифрових сервісів. В результаті фізичні обмеження і ризики безпеки стають своєрідним буфером для агресивної діджиталізації підприємства.

У межах всіх груп перешкод найбільшою загрозою є поєднання факторів: коли разом співпадають обмеження бюджетів, дефіцит спеціалістів, застаріла техніка і невизначеність із нормативним середовищем, цифрова трансформація уповільнюється. Деякі компанії так і залишаються на початкових етапах впровадження, не маючи змоги перейти до повного використання цифрових технологій.

Доцільно проілюструвати кумулятивний ефект бар'єрів цифрової трансформації через умовну, але типологічно реалістичну ситуацію функціонування середнього підприємства переробної промисловості в умовах макроекономічної нестабільності (рис. 1).

Припустимо, що підприємство харчової промисловості (із річним оборотом близько 15—20 млн євро) ухвалює рішення про впровадження комплексної цифрової системи управління виробництвом і логістикою, яка включає ERP-платформу, модулі прогнозування попиту на основі аналітики даних та елементи IoT для моніторингу складських запасів. На початковому етапі стратегічне рішення стикається з фінансовими обмеженнями: в умовах зростання вартості кредитних ресурсів (наприклад, до 18—22% річних у національній валюті) інвестиційний бюджет скорочується, що змушує підприємство відмовитися від повноцінної інтеграції системи на користь часткового впровадження лише окремих модулів. Так, базова вартість програмного продукту рівня BAS ERP в Україні становить близько 300 000 грн лише за ліцензію без урахування впровадження [16]. Для галузевих рішень (наприклад, будівництво чи виробництво) ціна може зростати до 372 000 грн і більше, а додаткові користувацькі ліцензії ще більше.

Далі проявляється організаційно-інституційний бар'єр. Відсутність внутрішньої цифрової стратегії призводить до того, що різні підрозділи підприємства (виробництво, збут, фінанси) впроваджують рішення несинхронно. Наприклад, відділ логістики починає використовувати цифрову систему обліку запасів, тоді як фінансовий блок продовжує працювати у застарілих облікових програмах. У результаті виникає дублювання даних, затримки у передачі інформації і зростання транзакційних витрат, що фактично нівелює очікуваний ефект автоматизації.

Паралельно активізується кадровий бар'єр. Частина персоналу, зокрема працівники середньої ланки, демонструє опір змінам через відсутність достатніх цифрових компетенцій і побоювання втрати робочих місць. Це призводить до зниження швидкості впровадження системи та часткового ігнорування нових процедур. Наприклад, оператори складу продовжують вести паралельний паперовий облік, що створює розрив між фактичними та цифровими даними.

Технологічний бар'єр проявляється у вигляді несумісності нових цифрових рішень із наявною IT-інфра-

Рис. 1. Інтегрований вплив бар'єрів на процес впровадження цифрових інструментів підприємства в умовах нестабільності

Джерело: розроблено автором.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

структурою підприємства. Стара серверна архітектура не забезпечує необхідної швидкості обробки даних, що унеможливлює використання аналітичних модулів у режимі реального часу. Як наслідок, система прогнозування попиту працює з затримкою, що знижує точність управлінських рішень.

Нарешті, зовнішнє середовище підсилює всі зазначені бар'єри. Нестабільність валютного курсу призводить до подорожчання ліцензійного програмного забезпечення, а перебої в енергопостачанні до переривання роботи цифрових систем. У сукупності це формує ситуацію, коли навіть технічно впроваджене рішення не генерує очікуваного економічного ефекту.

В умовах нестабільної економіки перспективні напрямки трансформації мають на меті підвищити гнучкість і конкурентоспроможність. Ключовими тут залишаються інвестиції в найсучасніші технології і людський капітал. Зокрема, в найближчі роки очікується бурхливе зростання впровадження штучного інтелекту і генеративних моделей: вже зараз близько 17 % бюджетів DX спрямовується на AI, і ця цифра буде зростати [1]. Запровадження 5G-мереж, блокчейну для безпечних транзакцій і розширеної реальності для дистанційних сервісів продовжить змінювати бізнес-середовище. Не менш важливою є роль державної політики: наприклад, в Україні створюються цифрові платформи ("Дія") і національні стратегії Індустрії 4.0, що стимулюють модернізацію підприємств [4; 6].

Практичний розвиток перспективних ініціатив ілюструє кейс великого холдингу. Так, агропромислова компанія МХП запустила глобальну програму трансформації (MHP IS CHANGING), яка охоплює всі підрозділи бізнесу. Для критичних процесів вони обрали перевірені рішення (наприклад, ERP-системи SAP для високонавантажених транзакцій), а для оперативних завдань надали співробітникам можливість самостійно створювати опитування або чат-боти без залучення IT-відділу [17]. Цей підхід є поєднанням корпоративних платформ з інструментами самообслуговування і створює сталі основи для клієнтоорієнтованості і гнучкого реагування на ринку.

У майбутньому успіх трансформації вимагатиме насамперед системного управління: розробки чітких цифрових стратегій, безперервного підвищення кваліфікації працівників і формування "культури цифровості". Як відзначають дослідники, це потребуватиме інноваційних управлінських методик, інвестицій у людський капітал і державної підтримки модернізації. Важливим є цілісний підхід: лише синергетичне поєднання новітніх технологій із розвитком компетенцій персоналу та оновленням бізнес-моделей гарантує конкурентні переваги навіть у кризові часи.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи результати роботи, слід констатувати, що цифрова трансформація в умовах економічної нестабільності є необхідністю. По-перше, для ефективної модернізації підприємств треба широко використовувати цифрові інструменти (хмарні обчислення, Big Data, AI, IoT та ін.), які довели свою ефективність в оптимізації процесів. По-друге, усунення бар'єрів (фінансових, кадрових, технологічних) потребує проактивних заходів: від пошуку нових джерел фінансування і підготовки персоналу до нарощування інфраструктури і підвищення кібербезпеки. І нарешті, по-третє, перспективи розвитку пов'язані з еволюцією технологій та інституційною підтримкою: запровадження інновацій (наприклад, AI, 5G, блокчейн) разом зі створенням сприятливих умов на рівні державної політики, дозволять підприємствам посилити свою цифрову гнучкість і конкурентоспроможність. Виконання кожного з цих завдань сприятиме тому, щоб цифрова трансформація стала для підприємств джерелом практичної користі і інноваційного розвитку.

Література:

1. Navigating digital transformation amid economic uncertainty. IDC. 2025. URL: https://www.idc.com/resource-center/blog/navigating-digital-transformation-amid-economic-uncertainty/ (дата звернення: 25.03.2026).

2. Worldwide spending on digital transformation is forecast to reach almost $4 trillion by 2027, according to new IDC spending guide. IDC. 2024. URL: https://www.idc.com/resource-center/press-releases/worldwide-spending-on-digital-transformation-is-forecast-to-reach-almost-4-trillion-by-2027-according-to-new-idc-spending-guide/ (дата звернення: 25.03.2026).

3. 105+ Digital Transformation Statistics and Strategies for Success in 2026. Mooncamp. 2024. URL: https://mooncamp.com/blog/digital-transformation-statistics (дата звернення: 25.03.2026).

4. Від паперової бюрократії до європейських стандартів: послуги Держпродспоживслужби переходять у цифру. Міністерство цифрової трансформації України. 2026. URL: https://thedigital.gov.ua/news/postanovy-uriadu/vid-paperovoyi-biurokratiyi-do-yevropeyskykh-standartiv-posluhy-derzprodspozyvsluzby-perekhodiat-u-tsyfru (дата звернення: 25.03.2026).

5. Опитування про умови банківського кредитування (Bank Lending Survey). III квартал 2023 року. Національний банк України. 2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BOS_2023-Q3.pdf (дата звернення: 25.03.2026).

6. Андросова О. Ф. Цифрові інструменти на промислових підприємствах України. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 1. Т. 2 (283/2). С. 6—19. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-2-283-6-19

7. Li C., Wang Y. Digital transformation and enterprise resilience: Enabling or burdening? PLoS One. 2024. Vol. 19. No. 7. DOI: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0305615

8. Holl A., Rama R. SME digital transformation and the COVID-19 pandemic: A case study of a hard-hit metropolitan area. Economics of Innovation and New Technology. 2022. DOI: https://doi.org/10.1080/10438599.2022.2137170

9. Кувік В. М. Системні ефекти цифрової трансформації у стратегіях розвитку МСП в умовах регіональної асиметрії. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. 2025. № 47. С. 574—581. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1953

10. Опанасюк В. Цифрова економіка України в епоху інтегрованої сингулярності. Економіка та суспільство. 2025. № 80. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-2

11. Kahveci E. Digital Transformation in SMEs: Enablers, Interconnections, and a Framework for

Sustainable Competitive Advantage. Administrative Sciences. 2025. Vol. 15, Is. 3. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci15030107

12. Ареф'єва О. В., Горовий В. В. Бар'єри цифрової трансформації підприємств України: системний контур цифрової інерції. Modeling the Development of the Economic Systems. 2026. № 1. С. 382—392. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-48

13. Заіка Ю. А. Стратегія розвитку бізнесу в умовах кризи: цифровізація бізнес-процесів підприємства. Молодий вчений. 2023. № 10 (122). С. 189-193. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-10-122-37

14. Skare M., de Obesso M. de las M., Ribeiro-Navarrete S. Digital transformation and European small and medium enterprises (SMEs): A comparative study using digital economy and society index data. International Journal of Information Management. 2023. Vol. 68, DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102594

15. IT skills shortage expected to impact nine out of ten organizations by 2026 with a cost of $5.5 trillion in delays, quality issues and revenue loss, according to IDC. IDC. 2024. URL: https://www.idc.com/resource-center/press-releases/it-skills-shortage-expected-to-impact-nine-out-of-ten-organizations-by-2026-with-a-cost-of-5-5-trillion-in-delays-quality-issues-and-revenue-loss-according-to-idc (дата звернення: 25.03.2026).

16. Ціни ERP (прайс-лист). A4. 2025. URL: https://a4.com.ua/erp-price-list/(дата звернення: 25.03.2026).

17. Самые передовые системы. Как МХП проводит диджитал-трансформацию. NV Бізнес. 2021. URL: https://biz.nv.ua/novaya-komanda-kosyuka/mhp-cifrovaya-transformaciya-biznesa-kak-ona-vyglyadit-v-krupnom-holdinge-sap-50176478.html (дата звернення: 25.03.2026).

References

1. IDC (2025), "Navigating digital transformation amid economic uncertainty", available at: https://www.idc.com/resource-center/blog/navigating-digital-transformation-amid-economic-uncertainty/ (Accessed 25 March 2026).

2. IDC (2024), "Worldwide spending on digital transformation is forecast to reach almost $4 trillion by 2027, according to new IDC spending guide", available at: https://www.idc.com/resource-center/press-releases/worldwide-spending-on-digital-transformation-is-forecast-to-reach-almost-4-trillion-by-2027-according-to-new-idc-spending-guide/ (Accessed 25 March 2026).

3. Mooncamp (2024), "105+ Digital Transformation Statistics and Strategies for Success in 2026", available at: https://mooncamp.com/blog/digital-transformation-statistics (Accessed 25 March 2026).

4. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2026), "From paper bureaucracy to European standards: services of the State Service of Ukraine on Food Safety and Consumer Protection are going digital", available at: https://thedigital.gov.ua/news/postanovy-uriadu/vid-paperovoyi-biurokratiyi-do-yevropeyskykh-standartiv-posluhy-derzprodspozyvsluzby-perekhodiat-u-tsyfru (Accessed 25 March 2026).

5. National Bank of Ukraine (2023), "Bank Lending Survey (Q3 2023)", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BOS_2023-Q3.pdf (Accessed 25 March 2026).

6. Androsova, O.F. (2025), "Digital tools at industrial enterprises of Ukraine", Aktualni problemy ekonomiky, vol. 2, no. 283/2, pp. 6—19, DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-2-283-6-19.

7. Li, C. and Wang, Y. (2024), "Digital transformation and enterprise resilience: Enabling or burdening?", PLoS One, vol. 19, no. 7, DOI: https://doi.org/10.1371/journal.-pone.0305615.

8. Holl, A. and Rama, R. (2022), "SME digital transformation and the COVID-19 pandemic: A case study of a hard-hit metropolitan area", Economics of Innovation and New Technology, DOI: https://doi.org/10.1080/10438599.2022.2137170.

9. Kuvik, V.M. (2025), "System effects of digital transformation in SME development strategies under regional asymmetry", Scientific Notes of Lviv University of Business and Law, vol. 47, pp. 574—581, available at: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1953 (Accessed 25 March 2026).

10. Opanasiuk, V. (2025), "Digital economy of Ukraine in the era of integrated singularity", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 80, DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-2.

11. Kahveci, E. (2025), "Digital transformation in SMEs: Enablers, interconnections, and a framework for sustainable competitive advantage", Administrative Sciences, vol. 15, no. 3, DOI: https://doi.org/10.3390/admsci15030107.

12. Arefieva, O.V. and Horovyi, V.V. (2026), "Barriers to digital transformation of Ukrainian enterprises: System contour of digital inertia", Modeling the Development of the Economic Systems, vol. 1, pp. 382—392, DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-48.

13. Zaika, Yu.A. (2023), "Business development strategy in crisis conditions: digitalization of enterprise business processes", Molodyi vchenyi, vol. 10 (122), pp. 189—193, DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-10-122-37.

14. Skare, M., de Obesso, M. de las M. and Ribeiro-Navarrete, S. (2023), "Digital transformation and European small and medium enterprises (SMEs): A comparative study using digital economy and society index data", International Journal of Information Management, vol. 68, DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102594.

15. IDC (2024), "IT skills shortage expected to impact nine out of ten organizations by 2026 with a cost of $5.5 trillion in delays, quality issues and revenue loss", available at: https://www.idc.com/resource-center/press-releases/it-skills-shortage-expected-to-impact-nine-out-of-ten-organizations-by-2026-with-a-cost-of-5-5-trillion-in-delays-quality-issues-and-revenue-loss-according-to-idc (Accessed 25 March 2026).

16. A4 (2025), "ERP price list", available at: https://a4.com.ua/erp-price-list/ (Accessed 25 March 2026).

17. NV Business (2021), "Advanced systems: how MHP conducts digital transformation", available at: https://biz.nv.ua/novaya-komanda-kosyuka/mhp-cifrovaya-transformaciya-biznesa-kak-ona-vyglyadit-v-krupnom-holdinge-sap-50176478.html (Accessed 25 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 29.03.26
Прорецензовано / Revised: 07.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

УДК 330.341.1:658.589:378.4

С. Р. Бородін,
аспірант, Національний технічний університет України
"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0006-4797-4154

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.388

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

S. Borodin,
PhD Student, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

THEORETICAL PRINCIPLES OF A SYSTEMIC APPROACH TO DETERMINING TECHNOLOGY TRANSFER AS A MECHANISM OF INNOVATIVE DEVELOPMENT

Концептуалізовано позицію щодо необхідності застосування системного підходу до визначення трансферу технологій як одного з ключових механізмів забезпечення інноваційного розвитку економіки. Доведено, що актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі інновацій, наукових знань і технологічних рішень у формуванні конкурентоспроможності підприємств та національних економік у сучасних умовах. Крім того, з'ясовано, що в науковому середовищі відсутнє уніфіковане визначення поняття "трансфер технологій". Узагальнено наукові підходи до його трактування: процесний, економічний, правовий, інституційний, управлінський та комунікаційний. Обґрунтовано, що трансфер технологій доцільно розглядати як складний багаторівневий і легітимізований процес передачі наукових знань, технологічних рішень й об'єктів інтелектуальної власності між суб'єктами інноваційної діяльності з метою їхнього практичного використання та комерціалізації. Досліджено теоретичні засади розвитку систем трансферу технологій на основі концепцій інноваційних систем, а також моделей взаємодії інституцій "Triple Helix", "Quadruple Helix" і "Quintuple Helix".

Конкретизовано ключові елементи системи трансферу технологій, до яких належать генерація знань, захист інтелектуальної власності, технологічний розвиток, передача технологій і їх комерціалізація. Узагальнено й охарактеризовано основні механізми передачі технологій: ліцензування, спільні науково-дослідні проєкти, створення стартапів, розвиток інноваційних кластерів і функціонування бізнес-інкубаторів.

Окрему увагу приділено факторам, що визначають ефективність трансферу технологій, зокрема інституційному середовищу, рівню фінансування наукових досліджень, розвитку інноваційної інфраструктури, публічно-приватному партнерству та системі управління інтелектуальною власністю. Установлено, що розвиток системи трансферу технологій сприяє комерціалізації результатів наукових досліджень, підвищенню інноваційної активності підприємств, залученню інвестицій та формуванню економіки знань.

The position on the need to apply a systemic approach to the definition of technology transfer as one of the key mechanisms for ensuring the innovative development of the economy is conceptualized. It is proven that the relevance of the study is due to the growing role of innovations, scientific knowledge and technological solutions in shaping the competitiveness of enterprises and national economies in modern conditions. In addition, it was found that there is no unified definition of the concept of "technology transfer" in the scientific community. Scientific approaches to its

interpretation are generalized: process, economic, legal, institutional, managerial and communication. It is substantiated that technology transfer should be considered as a complex multi-level and legitimized process of transferring scientific knowledge, technological solutions and intellectual property objects between subjects of innovation activity for the purpose of their practical use and commercialization. The theoretical principles of the development of technology transfer systems are investigated based on the concepts of innovation systems, as well as models of interaction of institutions "Triple Helix", "Quadruple Helix" and "Quintuple Helix".

The key elements of the technology transfer system are specified, which include knowledge generation, intellectual property protection, technological development, technology transfer and their commercialization. The main mechanisms of technology transfer are summarized and characterized: licensing, joint research projects, creation of startups, development of innovation clusters and functioning of business incubators.

Special attention is paid to factors that determine the effectiveness of technology transfer, in particular the institutional environment, the level of funding for scientific research, development of innovation infrastructure, public-private partnership and the intellectual property management system. It is established that the development of the technology transfer system contributes to the commercialization of scientific research results, increasing the innovative activity of enterprises, attracting investments and forming a knowledge economy.

Ключові слова: трансфер технологій, системний підхід, системний аналіз, наукові підходи, елементи системи трансферу технологій, механізми трансферу технологій, фактори ефективності трансферу технологій, економічна ефективність, інноваційний розвиток, механізм інноваційного розвитку, комерціоналізація технологій.

Key words: technology transfer, systematic approach, system analysis, scientific approaches, elements of the technology transfer system, technology transfer mechanisms, factors of technology transfer efficiency, economic efficiency, innovative development, mechanism of innovative development, commercialization of technologies.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах глобальної економіки інноваційний розвиток держав дедалі більше залежить від ефективності використання наукових знань і результатів досліджень [26; 27]. Одним із ключових інструментів забезпечення такої взаємодії є трансфер технологій, який забезпечує перетворення результатів наукових досліджень на комерційні продукти, технологічні процеси або інноваційні послуги. Саме через механізми трансферу технологій формується взаємодія між університетами, науковими установами, державою та бізнесом, що створює основу для формування інноваційних екосистем [1; 4].

Сьогодні трансфер технологій розглядається як складний багаторівневий процес передачі знань, технологій і компетенцій між різними суб'єктами інноваційної системи з метою їх практичного використання у виробництві та суспільстві. Відповідно до визначення, яке використовується у міжнародній практиці, трансфер технологій — це процес переміщення наукових результатів, технологій або виробничих методів від одного суб'єкта до іншого для їх подальшої розробки та комерціалізації [14; 19]. Згідно з дослідженнями трансфер технологій є одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності економіки, оскільки забезпечує поширення інновацій і скорочує час між створенням наукових знань та їх практичним застосуванням суб'єктами господарювання та іншими інституціями [10; 13; 18]. У цьому контексті системний аналіз механізмів трансферу технологій набуває особливого значення, оскільки дозволяє визначити структурні взаємозв'язки між елементами інноваційної системи й оцінити ефективність інституційних механізмів поширення технологічних інновацій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання трансферу технологій досить широко висвітлені в наукових працях як зарубіжних, так і українських учених. Значний внесок у вивчення проблематики зробили дослідники А. Жидик, М. Корнєв, В. Соловйов, Н. Чухрай та ін., які зосередилися на аналізі договірних відносин між учасниками й аспектах виникнення прав і обов'язків, пов'язаних із передачею технологій [6; 8; 9]. Підхід до трансферу технологій як до виду діяльності був детально розглянутий О. Андросовою, Н. Артамоновою, Дж. Берковіц, Г. Досі, М. Фелдманом та ін. [1; 2; 11; 14], а питання комунікацій і взаємодії між сторонами досліджували Х. Бателт, М. Мазур, П. Мельник-Мельников, Д. Мовері, А. Огородник, Б. Семпет, Р. Сеатон [10; 23; 24—25; 30]. Учені Дж.Л.С. Гонзалез, В. Денисюк, Х. Етцковіц, П. Массей, С. Манчіні, Е. Роджерс, В. Соудера, С. Фріман трансфер технологій

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

трактують як процес перетворення інноваційної ідеї шляхом розробки технології як комерційного продукту, орієнтованого на платоспроможний попит [5; 16; 17—18; 21; 22; 27; 31]. Попри значну увагу науковців до даної проблематики, рівень використання механізмів трансферу технологій в Україні залишається недостатнім. Це підкреслює важливість, з одного боку, розробки ефективних механізмів у цій сфері, що враховуватимуть переваги трансферу технологій для діяльності українських підприємств зокрема та держави загалом, а з другого — концептуалізації науковиваженого підходу до трансферу технологій як механізму інноваційного розвитку.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є обгрунтування системного підходу до визначення трансферу технологій як механізму інноваційного розвитку з урахуванням наявних теоретичних концепцій і міжнародної практики.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Трансфер технологій визначають із застосуванням різних підходів. Згідно з процесним він є складним багаторівневим процесом, який включає передачу наукових знань, технологічних рішень, виробничих методів, управлінських практик та об'єктів інтелектуальної власності між різними суб'єктами інноваційної діяльності (табл. 1).

Таблиця 1. Аналіз наявних визначень поняття "трансферу технологій"

№ з/п	Дефініція «трансферу технологій»	Резюме щодо аналізованої дефініції
1	Це складний процес, що охоплює не лише передачу знань, але й трансформацію цих знань у конкретну інноваційну технологію. Даний процес відбувається за безпосередньої участі як «джерела» технології, так і кінцевого споживача продукту, створеного із використанням відповідної технології. Успішна реалізація такого процесу вимагає ретельного та ефективного управління [5; 4; 22; 31].	Наведене визначення акцентує увагу на процесному характері трансферу технологій та підкреслює важливість управління інноваційним циклом, у межах якого знання трансформуються у технологічні рішення. Отже, трансфер технологій представляє собою керований інноваційний процес, що забезпечує практичне використання результатів наукових досліджень. Крім того, особливістю цієї дефініції є акцент на управлінському аспекті трансферу технологій, що дозволяє розглядати його не лише як економічний або технологічний процес, а як складову системи управління інноваційним розвитком.
2	Трансфер технологій – це діяльність, що передбачає формування середовища для ефективної взаємодії між командами розробників та потенційними клієнтами. Власне, це низка дій, під час яких знання, досвід і промислова власність відкрито передаються або набуваються організаціями з метою їх практичного застосування у вигляді продуктів чи процесів [2].	Це визначення дозволяє трактувати трансфер технологій як комплексну діяльність, спрямовану на організацію взаємодії між суб'єктами інноваційної системи з метою практичного використання наукових результатів. Уважаємо, що особливістю аналізованого підходу до визначення трансферу технологій є акцент на формуванні інноваційної екосистеми, у межах якої передаються технології. Інноваційна діяльність залежить від ефективної взаємодії між університетами, науковими установами та підприємствами.
3	Трансфер технологій як вид комунікації передбачає використання знань, що потребує координованої співпраці між двома або більше особами. У цьому контексті важливою є довготривала взаємодія й обмін інформацією між зацікавленими акторами. У сфері економічних відносин це стосується використання сучасних систематизованих знань про виробничі процеси, упровадження технологій чи надання послуг, що відбувається у взаємодії між власником цих знань та їх споживачем [9; 30].	Зазначена дефініція підкреслює інституційно-організаційний аспект трансферу технологій, розглядаючи його як систему взаємодій між розробниками та користувачами технологій, що забезпечує інтеграцію наукових результатів у практичну діяльність. Перевагою такого підходу є акцент на мережевому характері інноваційної діяльності, що відповідає сучасним концепціям інноваційного розвитку, зокрема моделі відкритих інновацій.
4	Трансфер технологій – це передача технологій, що вимагає укладення договору, який є основою для визначення майнових прав і обов'язків, пов'язаних із технологією. Упровадження технології у виробництво здійснюється реципієнтом. Технології, які розробляються в державному секторі, отримують фінансову підтримку з боку держави [8].	Дана дефініція розкриває правовий та інституційний характер трансферу технологій, підкреслюючи важливість договірних механізмів і державної підтримки у процесі передачі технологічних рішень.
5	Трансфер технологій передбачає отримання фінансової вигоди та економічного ефекту [6].	Економічний підхід до трактування трансферу технологій забезпечує його розгляд насамперед як інструмента отримання економічного ефекту та фінансової вигоди. У цьому випадку трансфер технологій виступає як економічний механізм, спрямований на підвищення ефективності виробництва, зростання конкурентоспроможності підприємств та отримання прибутку від використання інновацій. Водночас надмірна концентрація на економічному аспекті трансферу технологій може дещо звужувати зміст цього поняття, оскільки трансфер технологій має також соціальний та науковий вимір.
6	Трансфер технологій спрямований на інформування, розповсюдження, передачу й упровадження результатів людської діяльності та науково-технічних досягнень від їхнього автора до кінцевого користувача [7; 15].	Подібне трактування узгоджується з підходами до розуміння трансферу технологій як «процесу», зокрема, щодо поширення наукових і технологічних досягнень між інституціями з метою використання у виробництві та створенні інноваційних продуктів. Перевагою цієї дефініції є її комплексність, оскільки вона поєднує інформаційний, інноваційний та економічний аспекти трансферу технологій.

Джерело: складено на підставі [2; 5; 6; 7; 8; 9; 15; 22; 30].

Науковці розглядають цей процес як важливий елемент функціонування інноваційних систем, оскільки саме через механізми трансферу технологій відбувається комерціалізація результатів наукових досліджень і формування нових технологічних укладів [11; 12; 16; 17; 28]. Учені також підкреслюють, що інноваційний розвиток є результатом взаємодії між різними інституційними структурами, а трансфер технологій виступає ключовим механізмом циркуляції знань у межах інноваційних систем [там само]. Відтак, трансфер технологій характеризують з позиції комунікації та взаємодії зацікавлених акторів.

На підставі проаналізованих підходів (правового, інституційного, економічного, управлінського, процесного та ін.), наведених у табл. 1, можемо відзначити, що особливу роль у дослідженні трансферу технологій відіграє значною мірою насамперед системний підхід. Він дозволяє розглядати цей процес як складну мережу взаємодій між різними суб'єктами інноваційної діяльності та публічними інституціями, дотичними до процесу створення інновацій і їхнього впровадження. Такий підхід передбачає аналіз інституційних структур, механізмів взаємодії, а також факторів, що визначають ефективність передачі технологій у межах національних та регіональних інноваційних систем.

У цьому контексті вважаємо за доцільне дати таке уточнююче визначення трансферу технологій — це комплексний багаторівневий і легітимізований процес створення, передачі, поширення та практичного впровадження наукових знань, технологічних рішень, виробничих методів й об'єктів інтелектуальної власності між різними суб'єктами інноваційної діяльності та публічними інституціями (науковими установами, закладами вищої освіти, підприємствами, державними та самоврядними структурами) із метою комерціалізації, забезпечення інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності соціально-економічних систем.

Слід зауважити, що запропоноване визначення відзначається комплаєнсністю (тобто системністю характеристики внутрішніх заходів, правил і процесів щодо реалізації інноваційної діяльності, що спрямована на дотримання вимог законодавства, етичних стандартів та галузевих правил). Свідченням цього є те, що воно враховує кілька ключових аспектів, а саме:

1. Процесний характер трансферу технологій, що включає повний інноваційний цикл (від генерації знань до їх практичного використання у виробництві).

2. Інституційну взаємодію (університетів, наукових і науково-виробничих установ, бізнесу, держави та ін.).

3. Економічну ефективність (трансфер технологій спрямований на отримання економічного ефекту через комерціалізацію результатів наукових досліджень).

4. Правовий компонент, що передбачає передачу технологій у межах механізмів управління інтелектуальною власністю (патентування, ліцензування, договори).

5. Комунікаційний і мережевий характер, оскільки трансфер технологій передбачає довготривалу співпрацю й обмін знаннями між учасниками інноваційної системи.

Таким чином, у межах запропонованого вище визначення трансферу технологій намагались узагальнити основні теоретичні підходи до цього поняття з метою його розгляду як системного механізму інноваційного розвитку, що забезпечує інтеграцію наукових результатів у виробничу й економічну діяльність. Власне кажучи, визначення трансферу технологій вимагає дослідження особливостей забезпечення інноваційного розвитку, адже вказані категорії безпосередньо пов'язані — чинять взаємний вплив.

Варто відзначити, що в сучасній економічній теорії інноваційний розвиток розглядається як результат складних взаємодій між наукою, виробництвом та інституційним середовищем [28]. Основи такого підходу були закладені у працях Дж. Шумпетера [29], який розглядав інновації як ключовий фактор економічної динаміки та розвитку підприємництва. Подальший розвиток цієї теорії пов'язаний із формуванням концепції інноваційних систем, яка отримала широке поширення у працях К. Фріменом, Б.-А. Лундвалл та ін. [16; 20].

Учений Б.-А. Лундвалл підкреслює, що ключову роль у розвитку інновацій відіграють взаємодії між виробниками та користувачами технологій, які формують основу для створення нових технологічних рішень [20]. Такий підхід дозволяє розглядати інноваційний процес як нелінійну систему взаємодій, у якій знання постійно трансформуються та поширюються між різними учасниками інноваційної діяльності.

Важливий внесок у розвиток теорії трансферу технологій та інноваційного розвитку зробили Г. Ецковіц та Л. Лейдесдорф [18], які розробили концепцію "Triple Helix". Згідно з цією концепцією, інноваційний розвиток формується в результаті взаємодії трьох ключових інституцій — університетів, бізнесу та держави [там само]. Університети виступають основними генераторами наукових знань, підприємства забезпечують їх комерціалізацію, а держава створює нормативно-правове та інституційне середовище для розвитку інновацій [там само]. У межах цієї моделі виникають нові гібридні інституції такі, як технопарки, наукові парки, бізнес-інкубатори та офіси трансферу технологій та ін. [17; 21; 23]. Ці інституційні структури забезпечують організаційні механізми передачі технологій між наукою та бізнесом. Подальший розвиток теорії інновацій пов'язаний із появою концепцій Quadruple Helix та Quintuple Helix, які розширюють класичну модель інноваційної взаємодії [12]. У цих моделях до взаємодії між університетами, бізнесом і державою додаються соціальні інститути й екологічний компонент, що дозволяє розглядати інноваційний розвиток у ширшому соціальному та екологічному контексті [там само].

З позицій системного підходу трансфер технологій можна розглядати як багаторівневу систему взаємодій, яка включає різні інституційні елементи, механізми та процеси. Основними елементами цієї системи є наукові установи, заклади вищої освіти,

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Таблиця 2. Основні елементи системи трансферу технологій

№ з/п	Елемент системи	Основні функції	Основні суб'єкти
1	Генерація знань	Проведення фундаментальних і прикладних досліджень	Заклади вищої освіти, наукові та науково-виробничі установи та ін.
2	Захист інтелектуальної власності	Патентування результатів досліджень	Патентні інституції
3	Технологічний розвиток	Створення інноваційних продуктів	Дослідницькі (науково-дослідні) лабораторії та ін.
4	Передача технологій	Ліцензування та партнерські угоди	Офіси трансферу технологій
5	Комерціалізація	Упровадження технологій у виробництво	Бізнес

Джерело: складено на підставі [1; 14; 18; 20].

підприємства, державні та самоврядні органи, а також інституції інноваційної інфраструктури (табл. 2).

Застосування системного підходу дозволяє представити трансфер технологій не як лінійний процес, а як такий, що він характеризується складною системою зворотних зв'язків між різними елементами інноваційної системи. Наприклад, результати комерціалізації технологій можуть стимулювати проведення нових наукових досліджень, що, у свою чергу, сприяє появі нових технологічних рішень. Даний висновок зроблено з урахуванням позиції Л. Лейдесдорфа, І. Іванової та ін. [19], які підкреслюють, що інноваційні системи мають нелінійний характер розвитку, оскільки процеси створення знань, їх поширення та використання взаємодіють між собою у складній мережі взаємозв'язків. Саме тому ефективне функціонування системи трансферу технологій потребує координації між різними інституційними структурами.

На нашу думку, представлена в табл. 2 структура системи трансферу технологій відображає комплексний характер процесу поширення та комерціалізації наукових знань у сучасній економіці знань. У цьому контексті може бути акцентовано, що трансфер технологій не є разовою дією щодо ланцюгової передачі результатів досліджень від "науки" до "виробництва", а виступає складним інституційним процесом, що охоплює декілька взаємопов'язаних стадій, а саме: генерацію знань; їхній правовий захист; технологічну розробку; передачу та комерціалізацію.

У продовження можемо відзначити, що першим базовим елементом системи трансферу технологій виступає генерація знань, яка здійснюється в межах фундаментальних і прикладних досліджень. Саме наукові установи й заклади вищої освіти формують первинний інтелектуальний ресурс інноваційної економіки. Дослідники підкреслюють, що ефективність національних інноваційних систем значною мірою залежить від здатності наукових інституцій генерувати нові знання, масштабувати й інтегрувати їх у систему інноваційної взаємодії [16; 19; 20]. Наукові установи й заклади вищої освіти в сучасній інноваційній економіці дедалі частіше виконують не лише наукову й освітню функції, а стають активними суб'єктами технологічного виробництва.

Другим важливим елементом системи трансферу технологій є захист інтелектуальної власності, що передбачає правове оформлення результатів наукових досліджень через механізми патентування, ліцензування та реєстрації об'єктів інтелектуальної власності [28]. Наявність ефективної системи охорони інтелектуальної власності є ключовою умовою стимулювання інноваційної діяльності, оскільки вона забезпечує захист прав розробників технологій і створює економічні стимули для їх комерціалізації. Учеін Д. Мовері, Б. Семпет та ін. [24] уважають, що розвиток патентних інституцій і систем значно підвищує ефективність трансферу технологій.

Наступним етапом функціонування системи трансферу технологій є технологічний розвиток, який передбачає перетворення наукових результатів у практично орієнтовані технологічні рішення. Цей процес включає проведення дослідно-конструкторських робіт, створення прототипів, тестування технологій, їхню адаптацію до виробничих умов та ін. Саме на цьому етапі відбувається трансформація наукових знань у технологічні інновації.

Важливим структурним компонентом системи трансферу технологій є передача технологій, яка реалізується через різні організаційні механізми, зокрема ліцензування, створення спільних підприємств, технологічне партнерство та функціонування офісів трансферу технологій. Офіси трансферу технологій, технопарки та ін. відіграють ключову роль у налагодженні взаємодії між науковими установами та бізнесом.

Завершальним елементом системи трансферу технологій є їхня комерціалізація, яка передбачає впровадження інновацій у виробництво та їх інтеграцію в ринкові процеси. Саме на цьому етапі інноваційні розробки перетворюються на економічну цінність у вигляді нових продуктів, технологій або послуг.

У межах представленої системи елементів трансферу технологій акцентується увага на послідовності реалізації інноваційного процесу. Він забезпечує поступову трансформацію наукових знань у технологічні інновації й економічні результати. У сучасній практиці забезпечення інноваційного розвитку використовується широкий спектр механізмів трансфе-

Таблиця 3. Основні механізми трансферу технологій

№ з/п	Механізм	Характеристика	Результат
1	Ліцензування	Передбачається передача прав на використання технології	Поширення інновацій
2	Спільні дослідження	Забезпечення кооперації закладів вищої освіти, наукових, науково-виробничих та інших установ із бізнес середовищем	Прискорення розвитку інновацій
3	Стартапи	Створення нових інноваційних компаній	Комерціалізація знань
4	Кластери	Мережеве співробітництво підприємств	Сталий регіональний розвиток
5	Інкубатори	Підтримка інноваційних проєктів	Розвиток технологічного підприємництва

Джерело: складено на підставі [4; 11; 26; 27].

ру технологій (табл. 3). До найбільш поширених належать ліцензування, створення спільних науково-дослідних проєктів, розвиток стартапів, а також функціонування технологічних кластерів. Як зазначають Д. Берковіц, М. Фельдман та ін. [11], наукові установи та заклади вищої освіти відіграють дедалі важливішу роль у системах трансферу технологій. Оскільки вказані суб'єкти не лише генерують нові знання, а й активно беруть участь у процесах їхньої комерціалізації через створення стартапів, патентів, отримання ліцензій, а також співпрацю з підприємствами.

У табл. 3 представлено ключові інструменти, за допомогою яких забезпечується передача технологічних знань між суб'єктами інноваційної діяльності. У науковій літературі механізми трансферу технологій розглядаються як інституційні й організаційні інструменти, що забезпечують інтеграцію наукових досліджень у виробничі процеси [1; 15; 21; 23; 28]. Погоджуємось з науковцями [там само], що одним із найбільш поширених механізмів трансферу технологій є ліцензування, яке передбачає передачу прав на використання технології іншому суб'єкту господарювання. Ліцензійні угоди дозволяють підприємствам використовувати результати наукових досліджень без необхідності проведення власних дороговартісних досліджень. У багатьох країнах саме ліцензування є основним каналом комерціалізації університетських технологій [там само].

Іншим важливим механізмом є спільні науково-дослідні проєкти, що передбачають співпрацю між університетами, науковими установами та підприємствами. Така форма співпраці дозволяє об'єднати науковий потенціал академічних установ із виробничими можливостями бізнесу, що сприяє прискоренню інноваційних процесів.

Суттєву роль у розвитку трансферу технологій відіграють інноваційні стартапи, які виступають ефективним механізмом комерціалізації нових технологій. Не поодинокими є випадки, коли стартапи створюються на базі закладів вищої освіти, тим самим забезпечують швидший вихід на ринок і впровадження інновацій. Дослідження [15; 16] показують, що університетські стартапи є важливим фактором розвитку регіональних інноваційних екосистем.

Окрему роль у системі трансферу технологій відіграють інноваційні кластери, які формують просторову концентрацію підприємств, наукових установ та інноваційної інфраструктури. Як відомо, кластери сприяють інтенсивному обміну знаннями та технологіями між учасниками інноваційної системи. Ще одним важливим інструментом підтримки трансферу технологій є бізнес-інкубатори, які забезпечують організаційну, фінансову та консультаційну підтримку інноваційних проєктів на ранніх етапах їх розвитку.

Таким чином, механізми трансферу технологій формують інституційне середовище, що, з одного боку, включає внутрішню та зовнішню підсистеми. А з другого — забезпечує ефективне поширення інноваційних знань і сприяє розвитку технологічного підприємництва.

Ефективність трансферу технологій залежить від впливу низки факторів (табл. 4). Погоджуємось з дослідниками [1; 2; 26], які серед цих факторів ключове місце віддають інституційному середовищу, рівню фінансування науки, наявності інноваційної інфраструктури, рівню співпраці між різними суб'єктами інноваційної діяльності тощо.

Наведені ключові умови (табл. 4) визначають результативність функціонування системи передачі технологій у межах інноваційної економіки. Підтримуючи позицію науковців [1; 2; 26], можна відзначити, що одним із найважливіших факторів виступає інституційне серед-

Таблиця 4. Фактори ефективності трансферу технологій

№ з/п	Фактор	Характеристика
1	Інституційне середовище	Це середовище формується низкою інституцій за допомогою законодавства у сфері інновацій
2	Фінансування науки	Залучення та впровадження інвестицій у наукові дослідження та розробки
3	Інноваційна інфраструктура	Створення та результативне функціонування технопарків, інкубаторів, кластерів та ін.
4	Публічно-приватне партнерство	Співпраця між науковими, освітніми, науково-виробничими та іншими закладами й установами з бізнесом
5	Управління інтелектуальною власністю	Розробка та реалізація патентної політики

Джерело: складено на підставі [1; 2; 26].

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

довище, яке включає нормативно-правову базу, систему органів влади, які формують і реалізують державну інноваційну політику, а також створюють систему регулювання інтелектуальної власності. Очевидно, що дієве законодавство у сфері інноваційної діяльності формує сприятливі умови для комерціалізації наукових результатів та стимулює співпрацю між науковими установами та підприємствами.

Наступним важливим фактором забезпечення ефективності трансферу технологій є фінансування наукових досліджень і розробок. У країнах з високим рівнем інноваційного розвитку значна частка фінансування спрямовується на підтримку фундаментальних та прикладних досліджень [2; 26]. Інвестиції у наукову сферу створюють основу для формування нових технологій та інноваційних продуктів.

Не менш важливим фактором забезпечення ефективності трансферу технологій є розвинена інноваційна інфраструктура. Вона може включати технопарки, інноваційні центри, бізнес-інкубатори, офіси трансферу технологій та ін. Ці інституції забезпечують організаційні механізми взаємодії між наукою та бізнесом. Суттєве значення має також рівень партнерства між закладами вищої освіти, науковими установами та підприємствами, який визначає інтенсивність обміну знаннями та технологіями. У країнах з розвиненими інноваційними системами така співпраця реалізується на системній основі та підтримується на державному рівні [9; 13; 20].

Нарешті, важливим фактором ефективності трансферу технологій є система управління інтелектуальною власністю, яка включає механізми патентування, ліцензування та управління технологічними портфелями. Отже, ефективність трансферу технологій формується під впливом комплексу факторів (інституційних, економічних, організаційних тощо). Саме їх синергетична взаємодія забезпечує функціонування ефективних інноваційних систем ы сприяє формуванню економіки знань. Теоретичний аналіз наукових публікацій дозволив установити, що наразі найвагомішу роль у розвитку виробничих відносин відіграють процеси поширення технологій. Водночас важливо чітко розмежовувати етапи створення (розробки) нових технологій та їх упровадження (споживання), а також виділяти процедури трансферу технологій як між суб'єктами інноваційної діяльності.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного аналізу можна зробити такі висновки:

1. З'ясовано, що активізація процесів трансферу технологій передбачає системне розуміння їхньої сутності, переваг, типологічного різноманіття тощо. Це дозволяє підприємствам та іншим суб'єктам інноваційної діяльності грунтовно розробляти стратегії технологічного розвитку з використанням системного підходу. З огляду на це дослідження теоретичних засад розвитку процесів трансферу технологій є важливим доповненням.

2. Обгрунтовано, що на сьогодні в науковому середовищі відсутнє єдине визначення поняття "трансфер технологій". Виявлено, що поширеним є його розгляд через призму передачі знань і технологій, як форми комунікації та взаємодії, а також як окремого виду діяльності. Аргументовано, що найзмістовнішою та найбільш комплексною слід уважати характеристику трансферу технологій як процесу (тобто із застосуванням процесного підходу). У такому розумінні трансфер технологій відіграє ключову роль для підприємств, оскільки сприяє розвитку та комерціалізації результатів досліджень. З огляду на це надано уточнююче визначення поняття "трансфер технологій", що відзначається комплаєнсністю, оскільки включає процесний характер трансферу технологій, інституційну взаємодію, економічну ефективність, правовий компонент, комунікаційний і мережевий характер.

3. Наполягається, що трансфер технологій стимулює економічне зростання підприємств зокрема та держави загалом, а також створює сприятливі умови для залучення нових інвестицій і впровадження інноваційних рішень. Крім того, він генерує нові робочі місця, збільшує податкові надходження до державного бюджету та сприяє покращенню добробуту населення. Усе це вказує на те, що трансфер технологій є невід'ємним елементом інноваційного розвитку як окремих організацій, так і національної економіки.

Література:

1. Андросова О.Ф., Череп А.В. Трансфер технологій як інструмент реалізації інноваційної діяльності: монографія. Київ: Кондор, 2007. 356 с.

2. Артамонова Н.О. Інформаційне забезпечення трансферу медичних технологій як сучасний комунікаційний механізм інноваційної діяльності // Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. 2009. № 3. С. 56-66.

3. Віштак І.В. Теоретичні аспекти трансферу технологій: сутність, результативність, підходи до управління // Бізнес Інформ. 2023. № 6. С. 215—221. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-215-221.

4. Горностай Н. І., Михальченкова О.Є., Любарський О.І. Інструменти і механізми трансферу технологій // Наука, технології, інновації. 2020. № 4. С. 87—92.

5. Денисюк В.А. Стан та перспективи розвитку передачі (трансферу технологій) в Україні // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. 2000. № 16. С. 370—377.

6. Корнєєв М.В., Жидик А.І. Оцінка інноваційної діяльності за напрямами трансферу технологій підприємствами України // Проблеми економіки. 2021. № 2. С. 134—142.

7. Кубанов Р.А. Трансфер технологій: сутність і головні компоненти // Питання інтелектуальної власності у сфері трансферу технологій: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф., 21 травн. 2021 р., Київ: Науково-дослідний інститут інтелектуальної власності НАПрН України. 2021. С. 142—148.

8. Соловйов В.П. Інноваційна діяльність як системний процес у конкурентній економіці (синергетичні ефекти інновацій): монографія. Київ: Фенікс, 2006. 560 с.

9. Чухрай Н.І. Трансфер і комерціалізація технологічних інновацій // Економіка промисловості. 2002. № 3 (17). С. 160—166.

10. Bathelt H. Growth regimes in spatial perspective: innovation, institutions and social systems // Progress in Human Geography, № 27 (6), 2003. Pp. 789—804.

11. Bercovitz J., Feldman M. Entrepreneurial universities and technology transfer // Journal of Technology Transfer, 2006. № 31. Pp. 175—188.

12. Carayannis E., Campbell D. Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems. Springer, Switzerland, 2012. URL: https://link.springer.-com/book/10.1007/978-1-4614-2062-0 (дата звернення 27.02.2026).

13. Cooke P., Leydesdorff L. Regional Development in the Knowledge-Based Economy: The Construction of Advantage // Journal of Technology Transfer, № 31 (1), 2006. Pp. 5—15.

14. Dosi G. Technological Paradigms and Technological Trajectories: A Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technical Change // Research Policy, № 11 (3), 1982. Pp. 147—162.

15. Dwitya K.A., Ali J.A., Dawei L. The new inclusive role of university technology transfer: Setting an agenda for further research // International Journal of Innovation Studies, vol. 5, Issue 1, 2021. pp. 9—22. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijis.2021.02.001.

16. Freeman C. Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan. London: Pinter, 1987. 155 p.

17. Etzkowitz H., Leydesdorff L. The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action. Routledge, New York-London, 2008, 177 p. URL: https://mguntur.id/files/ebook/ebook_-1605608206_cf742d707b4e0bf22bf3.pdf (дата звернення 26.02.2026).

18. Etzkowitz H., Leydesdorff L. The Dynamics of Innovation: From National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations. Research Policy, № 29(2), 2000. Pp. 109—123.

19. Leydesdorff L., Ivanova I. "Open Innovation" and "Triple Helix" Models of Innovation: Can Synergy in Innovation Systems Be Measured? // Journal of Open Innovations: Technology, Market and Complexity, № 2(1). 2016. Pp. 1—12.

20. Lundvall B.-A. National Innovation Systems — Analytical Concept and Development Tool // Industry and Innovation. № 14(1). 2005. Pp. 95—119.

21. Mancini S., Gonzalez J.L.C. Role of Technology Transfer, Innovation Strategy and Network: A Conceptual Model of Innovation Network to Facilitate the Internationalization Process of SMEs // Technology and Investment, № 12, 2021. Pp. 82—128. DOI: https://doi.org/10.4236/ti.2021.122006.

22. Massey A.P. and Montoya-Weiss M. A knowledge exchange perspective of technology transfer // Proceedings of the Thirtieth Hawaii International Conference on System Sciences, 1997. URL: https://ui.adsabs.harvard.edu/abs/1997hics....3...15M/abstract. DOI: 10.1109/HICSS.1997.661576 (дата звернення 26.02.2026).

23. Melnyk-Melnykov P.G., Piatchanina T.V., Ohorodnyk A.N., Mazur M.G. Analysis of foreign tech transfer offices experience for the effective tech transfer system formation in the Ukrainian scientific institutions / / Science, technologies, innovation, № 7. 2019. Pp. 62—69. DOI: https://doi.org/10.35668/2520-6524-2019-3-07.

24. Mowery D., Sampat B. Universities in national innovation systems // Oxford Handbook of Innovation, 2005. URL: https://ru.scribd.com/document/1022-49363/Mowery-e-Sampat-2005-Universities-in-National-Innovation-Systems (дата звернення 27.02.2026).

25. Mowery D.C., Oxley J.E., Silverman B.S. Strategic alliances and interfirm knowledge transfer // Strategic Management Journal. № 17. 1996. pp. 77—91. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.4250171108.

26. Pomaza-Ponomarenko A., Kryvova S., Hordieiev A., Hanzyuk A. Innovative Risk Management: Identification, Assessment and Management of Risks in the Context of Innovative Project Management // Economic Affairs. 2023. vol. 68 (4). Pp. 2263—2275. DOI: 10.46852/0424-2513.4.2023.34.

27. Rogers E. Diffusion of Innovations. Rev. ed. of: Communication of innovations. 2nd ed. New York: Free Press, 1971. 236 p. URL: https://teddykw2.wordpress.-com/wp-content/uploads/2012/07/everett-m-rogers-diffusion-of-innovations.pdf (дата звернення 25.02.2026).

28. Rozghon O. Technology transfer mechanism and its implementation in the innovation process // Law and innovations. 2022. № 1 (37). Pp. 22—30.

29. Schumpeter J. Theory o f economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1934. 196 p. URL: https://cruel.org/books/hy/short-schumpeter/SchumpeterTheoryofEconDev.pdf (дата звернення 26.02.2026).

30. Seaton R., CordeyHayes M. The development and application of interactive models of industrial technology transfer // Tehnovation. 1993. № 1 (13). P. 45—53.

31. Souder W.E. Managing New Product Innovation. D.C. Heath, New York. 1987. 251 p.

References:

1. Androsova, O.F. and Cherep, A.V. (2007), Transfer tekhnolohiy yak instrument realizatsiyi innovatsiynoyi diyal'nosti [Technology Transfer as a Tool for Implementing Innovative Activity]. Condor, Kyiv, Ukraine.

2. Artamonova, N.O. (2009), "Information support for the transfer of medical technologies as a modern communication mechanism of innovative activity", Bibliotekoznavstvo. Dokumentoznavstvo. Informolohiya, vol. 3, pp. 56—66.

3. Vishtak, I.V. (2023), "Theoretical aspects of technology transfer: essence, effectiveness, approaches to management", Biznes Inform, vol. 6, pp. 215—221. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-215-221.

4. Gornostay, N.I., Mikhalchenkova, O.E. and Lyubarsky, O.I. (2020), "Tools and mechanisms of technology transfer", Nauka, tekhnolohiyi, innovatsiyi, vol. 4, pp. 87—92.

5. Denisyuk, V.A. (2000), "State and prospects of technology transfer development in Ukraine", Sotsial'no-ekonomichni doslidzhennya v perekhidnyy period, vol. 16, pp. 370—377.

6. Korneev, M.V. and Zhydyk, A.I. (2021), "Assessment of innovation activity by areas of technology transfer by

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Ukrainian enterprises", Problemy ekonomiky, vol. 2, pp. 134—142.

7. Kubanov, R.A. (2021), "Technology transfer: essence and main components", Pytannya intelektual'noyi vlasnosti u sferi transferu tekhnolohiy. Maretialy IV Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentzcii [Issues of intellectual property in the field of technology transfer. Collection of scientific papers. IV All-Ukrainian scientific-practical conference], Research Institute of Intellectual Property of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine, May 21, pp. 142—148.

8. Solovyov, V.P. (2006), Innovatsiyna diyal'nist' yak systemnyy protses u konkurentniy ekonomitsi (synerhetychni efekty innovatsiy) [Innovative activity as a systemic process in a competitive economy (synergetic effects of innovations)], Fenix, Kyiv, Ukraine.

9. Chukhrai, N.I. (2002), "Transfer and commercialization of technological innovations", Ekonomika promyslovosti, vol. 3 (17), pp. 160-166.

10. Bathelt, H. (2003), "Growth regimes in spatial perspective: innovation, institutions and social systems", Progress in Human Geography, vol. 27(6), pp. 789—804.

11. Bercovitz, J. and Feldman, M. (2006), "Entrepreneurial universities and technology transfer", Journal of Technology Transfer, vol. 31, pp. 175—188.

12. Carayannis, E. and Campbell, D. (2012), Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems. Springer, Switzerland, available at: https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4614-2062-0 (Accessed Feb. 27 2026).

13. Cooke, P. and Leydesdorff, L. (2006), "Regional Development in the Knowledge-Based Economy: The Construction of Advantage", Journal of Technology Transfer, vol. 31 (1), pp. 5—15.

14. Dosi, G. (1982), "Technological Paradigms and Technological Trajectories: A Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technical Change", Research Policy, vol. 11 (3), pp. 147—162.

15. Dwitya, K.A., Ali, J.A. and Dawei, L. (2021), "The new inclusive role of university technology transfer: Setting an agenda for further research", International Journal of Innovation Studies, vol. 5, issue 1, pp. 9—22. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijis.2021.02.001.

16. Freeman, C. (1987), Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan. Pinter, London, Great Britain.

17. Etzkowitz, H. and Leydesdorff, L. (2008), The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action. Routledge, New York-London, USA — Great Britain, available at: https://mguntur.id/files/ebook/ebook_1605608206_cf742d707b4e0bf22bf3.pdf (Accessed Feb. 26 2026).

18. Etzkowitz, H. and Leydesdorff, L. (200), "The Dynamics of Innovation: From National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations", Research Policy, vol. 29 (2), pp. 109—123.

19. Leydesdorff, L. and Ivanova, I. (2016), "Open Innovation" and "Triple Helix" Models of Innovation: Can Synergy in Innovation Systems Be Measured'", Journal of Open Innovations: Technology, Market and Complexity, vol. 2 (1), pp. 1—12.

20. Lundvall, B.-A. (2005), "National Innovation Systems — Analytical Concept and Development Tool", Industry and Innovation, vol. 14 (1), pp. 95—119.

21. Mancini, S. and Gonzalez, J.L.C. (2021), "Role of Technology Transfer, Innovation Strategy and Network: A Conceptual Model of Innovation Network to Facilitate the Internationalization Process of SMEs", Technology and Investment, vol. 12, 2021, pp. 82—128. DOI: https://doi.org/10.4236/ti.2021.122006.

22. Massey, A.P. and Montoya-Weiss, M. (1997). "A knowledge exchange perspective of technology transfer", Proceedings of the Thirtieth Hawaii International Conference on System Sciences, available at: https://ui.adsabs.-harvard.edu/abs/1997hics....3...15M/abstract. (Accessed Feb. 26 2026). DOI: 10.1109/HICSS.1997.661576

23. Melnyk-Melnykov, P.G., Piatchanina, T.V., Ohorodnyk, A.N. and Mazur, M.G. (2019), "Analysis of foreign tech transfer offices experience for the effective tech transfer system formation in the Ukrainian scientific institutions", Science, technologies, innovation, vol. 7, pp. 62—69. DOI: https://doi.org/10.35668/2520-6524-2019-3-07.

24. Mowery, D. and Sampat, B. (2005), "Universities in national innovation systems", Oxford Handbook of Innovation, available at: https://ru.scribd.com/document/102249363/Mowery-e-Sampat-2005-Universities-in-National-Innovation-Systems (Accessed Feb. 27 2026).

25. Mowery, D.C., Oxley, J.E. and Silverman, B.S. (1996), "Strategic alliances and interfirm knowledge transfer", Strategic Management Journal, vol. 17, pp. 77—91. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.4250171108.

26. Pomaza-Ponomarenko, A., Kryvova, S., Hordieiev, A. and Hanzyuk, A. (2023), "Innovative Risk Management: Identification, Assessment and Management of Risks in the Context of Innovative Project Management", Economic Affairs, vol. 68 (4), pp. 2263—2275. DOI: 10.46852/0424-2513.4.2023.34.

27. Rogers, E. (1971), Diffusion of Innovations. Rev. ed. of: Communication of innovations. 2nd ed. Free Press, New York, USA, available at: https://teddykw2.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/07/everett-m-rogers-diffusion-of-innovations.pdf (Accessed Feb. 25 2026).

28. Rozghon, O. (2022), "Technology transfer mechanism and its implementation in the innovation process", Law and innovations, vol. 1 (37), pp. 22-—30.

29. Schumpeter, J. (1934), Theory o f economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Harvard University Press, Cambridge, MA, Great Britain, available at: https://cruel.org/books/hy/shortschumpeter/Schumpeter-TheoryofEconDev.pdf (Accessed Feb. 26 2026).

30. Seaton. R. and CordeyHayes, M. (1993), "The development and application of interactive models of industrial technology transfer", Tehnovation, vol. 1 (13), pp. 45—53.

31. Souder, W.E. (1987), Managing New Product Innovation. D.C. Heath, New York, USA.

Отримано редакцією журналу / Received: 17.03.26
Прорецензовано / Revised: 27.03.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

УДК 323.2:343.352(477)

А. С. Близнюк,
д. держ. упр., доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Київський університет авіаційних та інформаційних технологій
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-8768-5177
Н. В. Дацій,
д. держ. упр., професор, професор кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління, Поліський національний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-0640-6426

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.397

МЕТОДИ ОЦІНКИ КОРУПЦІЇ ТА АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В РЕГІОНАХ УКРАЇНИ

A. Blyznyuk,
Doctor of Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Public Management and Administration, Kyiv University of Aviation and Information Technologies
N. Datsii,
Doctor of Public Administration, Professor, Professor of the Department of Economic Theory, Intellectual Property and Public Administration, Polissya National University

METHODS OF ASSESSING CORRUPTION AND ANTI-CORRUPTION POLICY IN THE REGIONS OF UKRAINE

У сучасних умовах децентралізації та європейської інтеграції України проблема корупції в регіонах набуває особливої гостроти. Традиційні методи боротьби, що базуються переважно на репресивних заходах, демонструють обмежену ефективність. Стаття присвячена переосмисленню корупції як складного інституційного явища, що потребує диференційованого підходу до оцінки та протидії залежно від специфіки регіонального розвитку та накопиченого корупційного капіталу.

Об'єкт дослідження — процеси формування та функціонування корупційних відносин у регіональних системах управління. Предмет дослідження — методологічні підходи до оцінки рівня корупції, порівняльна ефективність режимів регулювання та механізми впливу інституційних деформацій на антикорупційну політику.

В основу роботи покладено нову інституціональну економічну теорію (NIET). Використано концепцію трансакційних витрат О. Вільямсона для класифікації корупційних угод, модель економіки злочину та покарання Г. Беккера, а також діаграму Шеллінга для пояснення корупційної рівноваги. Емпірична частина базується на поєднанні соціологічних опитувань, аналізу корупціогенності посад та моніторингу відкритості антикорупційної діяльності місцевих органів влади.

У статті доведено, що корупція є структурою управління опортуністичною поведінкою, яка виникає як реакція на вади ринку та недосконалість державного регулювання. Автором обгрунтовано переваги режимів саморегулювання та співрегулювання над прямим державним втручанням у контексті мінімізації корупційних ризиків.

Особливу увагу приділено феномену "фундаментальної деформації" — процесу, за якого інвестиції суб'єктів у специфічний корупційний капітал створюють стійку нерівність та блокують ефективність стандартних антикорупційних програм. На основі розробленої методики проведено групування регіонів за рівнем відкритості та якістю антикорупційної політики. Виявлено, що висока кількість прийнятих нормативних актів не завжди корелює з їхньою дієвістю, що зумовлює потребу в переході від кількісних до якісних індикаторів моніторингу.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Висновки та рекомендації. Запропоновано диференційований підхід до антикорупційної стратегії, який враховує:

1. Специфічність активів та частоту корупційних трансакцій у конкретному регіоні.

2. Рівень накопиченого загального корупційного капіталу (надконституційних правил).

3. Необхідність відокремлення суб'єкта антикорупційної політики від її об'єкта через залучення інститутів громадянського суспільства.

Ефективна антикорупційна стратегія має бути спрямована на заміну корупційних практик альтернативною формою культурного капіталу — громадянськими цінностями та доброчесністю, що є критичним фактором для сталого соціально-економічного розвитку регіонів у процесі повоєнного відновлення.

In the modern context of decentralization and European integration in Ukraine, the problem of regional corruption has become particularly acute. Traditional methods of struggle, based primarily on repressive measures, demonstrate limited effectiveness. This article is devoted to the conceptualization of corruption as a complex institutional phenomenon that requires a differentiated approach to assessment and counteraction, depending on the specifics of regional development and accumulated "corruption capital."

Object of Study. The processes of formation and functioning of corrupt relations within regional management systems. Subject of Study. Methodological approaches to assessing the level of corruption, the comparative effectiveness of regulatory regimes, and the mechanisms of how institutional deformations influence anti-corruption policy.

Methodology. The study is based on New Institutional Economic Theory (NIE). It utilizes Oliver Williamson's concept of transaction costs to classify corrupt deals, Gary Becker's model of the economics of crime and punishment, and the Schelling diagram to explain corruption equilibria. The empirical part is based on a combination of sociological surveys, analysis of the "corruptibility" of official positions, and monitoring the transparency of anti-corruption activities by local authorities.

The article proves that corruption is a governance structure for opportunistic behavior that arises as a reaction to market failures and the imperfection of state regulation. The author substantiates the advantages of self-regulation and co-regulation regimes over direct state intervention in the context of minimizing corruption risks.

Particular attention is paid to the phenomenon of "fundamental deformation"-a process in which subjects' investments in specific corruption capital create persistent inequality and block the effectiveness of standard anti-corruption programs. Based on the developed methodology, regions were grouped by their level of transparency and the quality of their anti-corruption policy. It was found that a high number of adopted regulations does not always correlate with their effectiveness, which necessitates a transition from quantitative to qualitative monitoring indicators.

Conclusions and Recommendations. A differentiated approach to anti-corruption strategy is proposed, taking into account:

1. Asset specificity and the frequency of corrupt transactions in a particular region.

2. The level of accumulated "general corruption capital" (extra-constitutional rules).

3. The necessity of separating the subject of anti-corruption policy from its object through the involvement of civil society institutions.

An effective anti-corruption strategy must be aimed at replacing corrupt practices with an alternative form of cultural capital-civic values and integrity-which is a critical factor for the sustainable socio-economic development of regions during the post-war recovery process.

Ключові слова: корупція, інституційна економіка, трансакційні витрати, регіональна політика, фундаментальна деформація, корупційний капітал, співрегулювання, антикорупційний моніторинг.

Key words: corruption, institutional economics, transaction costs, regional policy, fundamental deformation, corruption capital, co-regulation, anti-corruption monitoring.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Процеси системної трансформації та децентралізації в Україні супроводжуються посиленням уваги до інституційної ефективності регіонального управління. Одним із головних деструктивних чинників, що гальмує соціально-економічний розвиток територій, залишається корупція. Традиційний підхід до антикорупційної діяльності, який базується переважно на репресивних

заходах правоохоронних органів, у сучасних умовах демонструє обмежену результативність. Це зумовлено тим, що корупція в регіонах часто є не випадковим правопорушенням, а стійкою структурою управління опортуністичною поведінкою, яка адаптується до ринкових вад та недосконалостей державного регулювання.

Особливої актуальності набуває проблема "фундаментальної деформації" — явища, при якому накопичений специфічний корупційний капітал створює нерівні умови конкуренції та блокує впровадження стандартних антикорупційних програм. Виникає гостра потреба у переосмисленні методичних підходів до оцінки корупції, переході від суто кількісних показників (кількість відкритих проваджень) до якісного інституційного аналізу, який дозволить виявити глибинні причини корупційної рівноваги в окремих регіонах та запропонувати адекватні режими регулювання.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Теоретичне підгрунтя дослідження базується на фундаментальних положеннях нової інституційної економічної теорії (НІЕТ). Питання трансакційних витрат та специфічності активів, які є ключовими для розуміння структури корупційних угод, детально розроблені у працях О. Вільямсона. Економічний підхід до аналізу девіантної поведінки та модель вибору між легальною і нелегальною стратегіями представлені у роботах лауреата Нобелівської премії Г. Беккера.

Важливий внесок у розуміння механізмів корупційної рівноваги та стійкості інституційних пасток зробили Дж. Андвіг та Т. Шеллінг, чиї моделі дозволяють пояснити, чому регіони зі схожими характеристиками демонструють різний рівень корупції. Питання трансформації державного регулювання та впровадження альтернативних режимів, таких як саморегулювання та співрегулювання, досліджувалися у працях П. Крючкової та А. Шаститка.

Серед українських дослідників вагомий внесок у вивчення регіональної корупції та антикорупційної політики в умовах децентралізації зробили А. Гайдуцький, М. Мельник, А. Ткач та О. Васильєва. Проте, попри значну кількість напрацювань, питання впливу "фундаментальної деформації" на ефективність антикорупційного супроводження діяльності держави на регіональному рівні залишається недостатньо висвітленим, що й зумовило вибір теми даної роботи.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Метою статті є теоретичне обгрунтування та емпіричний аналіз трансформації антикорупційних механізмів у регіонах України через призму інституційної та трансакційної теорій. Досягнення мети передбачає розв'язання таких завдань:

— концептуалізувати поняття "фундаментальної деформації" як чинника інституційної неефективності антикорупційної політики;

— здійснити порівняльний аналіз альтернативних режимів регулювання (державне, саморегулювання, співрегулювання) з точки зору мінімізації корупційних ризиків;

— запропонувати методику оцінки корупціогенності регіональних органів влади на основі аналізу специфічності активів та частоти трансакцій;

— розробити стратегічні рекомендації щодо підвищення якості антикорупційного супроводження державних функцій у регіонах, спираючись на диференційований підхід до накопиченого корупційного капіталу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Узагальнюючи існуючі підходи до визначення корупції, можна констатувати, що вона належить до комплексного типу явищ, щодо яких існують схожі загальні уявлення. Водночас наявні дефініції поняття корупції можуть мати різні інтерпретації залежно від предмета та дослідницьких завдань. Можливість побудови діаметрально протилежних висновків про характер наслідків корупції є одним із головних недоліків використовуваних визначень, а саме їхнього технічного характеру та невизначеності об'єкта. Це створює необхідність оптимізації дефініції за рахунок унікального змістовного наповнення, адаптованого до реалій українського державотворення [1].

Нормативне визначення корупції в Україні, закріплене Законом України "Про запобігання корупції", передбачає певною мірою унітарний характер проблеми: зловживання службовим становищем в обмін на неправомірну вигоду. Разом з тим, корупція в українських регіонах постає набагато складнішим і неоднозначним явищем. Її вивчення та протидія можуть бути продуктивними лише за умови врахування багатьох граней та формування комплексного, диференційованого підходу залежно від її структурних характеристик у конкретній області чи територіальній громаді [2].

Класифікації корупції, що застосовуються сьогодні, часто є умовними та розмитими, що стає суттєвою перешкодою для дослідження її структурних параметрів та розробки релевантних антикорупційних заходів на місцях. Для подолання цих перешкод доцільно використовувати підхід у межах нової інституціональної економічної теорії (НІЕТ). Відповідно до нього корупція є структурою управління оппортуністичною поведінкою.

Термін "опортуністична поведінка" означає поведінку, націлену на переслідування власного інтересу, не обмежену міркуваннями моралі, тобто пов'язану з використанням обману та хитрості. Під структурою управління розуміється інституційне утворення, у межах якого зумовлюється цілісність трансакції. Стосовно сфери бізнесу та взаємодії з регіональною владою розрізняють три типи структур: класичний ринок, змішана форма контрактації та ієрархія. Ці типи можна екстраполювати і на вивчення корупційних трансакцій в українському контексті [3].

Функціонування будь-якого інституту (включаючи норми закону) в регіонах України пов'язане з наявністю трьох альтернативних типів раціональної поведінки:

1. Слідування приписаному інститутом варіанту дій (законослухняна поведінка).

2. Просте порушення правил як результат приватного рішення — опортуністична поведінка без використання спеціалізованих механізмів.

ISSN 2306-6814
Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

3. Порушення правил з використанням спеціальних механізмів (домовленостей, зв'язків, "кумівства", неофіційних мереж) — власне корупційна поведінка.

З цього визначення випливає неоднорідність корупції та базові економічні підстави для її класифікації, що грунтуються на феномені трансакційних витрат. В умовах децентралізації в Україні класифікації корупції можуть бути побудовані на основі структур управління трансакціями, типів опортуністичної поведінки та характеристик інститутів.

Запропоновані класифікації є предметними, що дозволяє більш обгрунтовано оцінювати антикорупційну політику в регіонах. Особливого значення це набуває в процесі відбудови України, де прозорість взаємодії між місцевою владою та бізнесом є критичним фактором [4]. Ефективна оцінка потребує відходу від загальних показників сприйняття корупції до аналізу конкретних інституційних пасток, характерних для певних галузей регіональної економіки [5].

Соціально-економічний розвиток України та її регіонів на сучасному етапі нерозривно пов'язаний із розбудовою ринкових відносин. Відповідно до класичних уявлень політичної економії, вільний ринок досконалої конкуренції забезпечує найбільш ефективний розподіл ресурсів. Це твердження, однак, залишається вірним лише за умови відсутності так званих "ринкових вад" (market failures). Вони являють собою характеристики економічних обмінів, що відповідають стійкому відхиленню фактичного розміщення ресурсів від Парето-оптимального, за якого потенційні вигоди від взаємовигідного обміну вичерпані повністю [1].

Розуміння регулювання як засобу реалізації суспільного інтересу передбачає, що наявність ринкових вад є необхідною умовою для втручання держави або інших економічних інститутів. Проте ця умова не є достатньою, оскільки механізми такого втручання також недосконалі. Це підтверджується існуванням корупції, масштаби якої варіюються залежно від обраного режиму регулювання в конкретному регіоні:

— Державне регулювання (центральне та місцеве);

— Саморегулювання (делеговане та добровільне);

— Співрегулювання (із залученням держави, бізнесу та громадянського суспільства).

Вади регулювання можуть з'являтися як випадково, так і цілеспрямовано. Створення "штучних" вад з одного боку вимагає специфічних інвестицій, а з іншого — пов'язане з високими ризиками. Це створює підгрунтя для формування структур управління, що забезпечують цілісність таких "недосконалих" трансакцій, тобто — ex ante корупції.

Діючі вади регулювання призводять до ігнорування інтересів адресатів (бізнесу, громадян) та третіх осіб, які відчувають на собі непрямі ефекти. Прагнення суб'єктів, що програли від такого регулювання, компенсувати свої втрати в приватному порядку, реалізується у формі ризикованої постконтрактної опортуністичної поведінки. Зниження ризиків такої компенсації потребує створення спеціалізованих структур — ex post корупції. Незважаючи на обмежену раціональність, проектувальники нормативних актів на регіональному рівні можуть свідомо закладати корупційні можливості в тексти регуляцій. Таким чином, запровадження "недосконалого" регулювання стає елементом стратегії з вилучення корупційної ренти [2].

В українських регіонах різноманітні інституційні бар'єри виступають механізмами підтримки корупційних трансакцій. До них належать:

— Складні процедури реєстрації та дозвільної системи;

— Високі трансакційні витрати при операціях з нерухомістю та землею;

— Інфраструктурні обмеження (транспортна та інформаційна недоступність певних районів);

— Специфічні регіональні "неформальні мережі", що базуються на територіальних або родинних зв'язках.

Дії або бездіяльність місцевої влади, спрямовані на збереження таких бар'єрів, фактично є інвестиціями в корупційний капітал регіону [3].

Оскільки приватні способи подолання корупції пов'язані з істотними незворотними витратами, виникає потреба в альтернативних загальних методах. Одним із них є саморегулювання — інститут, у межах якого:

1. Група економічних агентів самостійно створює та адаптує легальні правила своєї діяльності.

2. Об'єкти регулювання отримують можливість легально керувати поведінкою регулятора.

Хоча саморегулювання (наприклад, професійні асоціації забудовників чи юристів) несе менші корупційні ризики порівняно з прямим державним втручанням, воно не вирішує проблему зовнішніх вад ринку, оскільки орієнтоване лише на інтереси інсайдерів групи [4].

Рішення може бути знайдене у співрегулюванні (co-regulation). Це інститут, де легальні правила створюються спільно агентами ринку та третіми особами (громадськістю), а всі сторони мають можливість легально впливати на регулятора. На практиці в українських регіонах співрегулювання може реалізуватися через:

— Громадську експертизу проектів рішень місцевих рад;

— Участь представників громадськості в тендерних комітетах та наглядових радах комунальних підприємств;

— Погодження регуляторних актів із профільними громадськими організаціями.

Співрегулювання могло б стати універсальним режимом, якби не високі трансакційні витрати колективних дій та "ефект блокування" з боку отримувачів корупційної ренти, які чинять спротив будь-яким змінам діючих режимів регулювання [5].

Оцінка корупції на регіональному рівні в Україні тривалий час базувалася на розрізнених даних. Найбільш систематизованими перехресними даними про рівень корупції в регіонах традиційно вважаються дослідження міжнародних організацій (наприклад, Transparency International Ukraine), а також результати соціологічного моніторингу, що проводяться національними агентствами з питань запобігання корупції.

Спираючись на досвід регіональних досліджень, автором було розроблено методику проведення моніторингу корупції відповідно до запиту органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. В ході визначення основних інструментів дослідження було виокремлено такі п'ять ключових елементів:

1. Соціологічне опитування громадян, бізнесу та представників органів влади, спрямоване на вивчення структури корупційних ринків (побутового та ділового).

2. Аналіз статистики кримінальних проваджень, які класифікуються як корупційні правопорушення.

3. Аналіз наявних дослідницьких робіт, присвячених питанням регіональної корупції.

4. Аналіз даних офіційної статистики, що мають допоміжне значення (наприклад, показники тендерних закупівель у системі Prozorro).

5. Аналіз корупціогенності посад в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування.

Важливо зазначити, що використання лише офіційних даних про кількість злочинів є нецілеподібним через їхню низьку репрезентативність. Офіційна статистика відображає скоріше "видиму" сторону роботи правоохоронних органів, а не реальний рівень поширення явища [1].

Дослідження показують, що річний обсяг корупційних угод у побутовій сфері (медицина, освіта, адміністративні послуги) може сягати 4—6% від валового регіонального продукту (ВРП). Ці ресурси могли б бути потенційно інвестовані в економіку регіону або витрачені на споживання, проте корупційний перерозподіл призводить до викривлення ринкової рівноваги.

У діловій сфері обсяг корупційних трансакцій оцінюється ще вище — близько 5—7% ВРП. У цьому випадку корупційний тягар перекладається на кінцевого споживача у вигляді зростання цін на продукцію та послуги. Загалом, у найбільш проблемних регіонах сукупні втрати від корупції можуть сягати 10—12% ВРП. Це той мінімальний обсяг ресурсів, який витрачається неефективно [2].

На основі аналізу корупціогенності посад було складено типологію регіональних органів влади:

— Органи з незначними ризиками: наприклад, відділи реєстрації актів цивільного стану (за умови цифровізації послуг) або департаменти культури.

— Органи з підвищеною корупціогенністю окремих посад: департаменти капітального будівництва, регіональні енергетичні комісії.

— Органи з високим ступенем корупціогенності: департаменти містобудування, архітектури та земельних ресурсів, а також органи, відповідальні за ліцензування торгівлі та послуг.

Визнання рівня корупції як індикатора інституційної неефективності створює передумови для формування антикорупційної політики. На відміну від простої "протидії", політика передбачає цілеспрямованість та результативність через проектування інституційних змін.

Рейтинг антикорупційної політики регіонів складається з двох частин:

1. Оцінка наявності та відкритості організаційно-законодачої бази.

2. Оцінка якості цієї бази (наскільки норми є дієвими, а не декларативними).

Оцінка проводиться на основі аналізу таких складових:

Таблиця 1. Групування регіонів України за рівнем відкритості антикорупційної політики (умовна динаміка)

Кількість балів	Приклади регіонів (динаміка за раундами моніторингу)
Високий (7,5)	Львівська, Вінницька, Київська обл. (активне впровадження цифрових інструментів та прозорих закупівель).
Середній (5–7)	Дніпропетровська, Одеська, Полтавська обл. (наявність програм, але низька якість експертизи проектів рішень).
Задовільний (3–4,5)	Харківська, Житомирська обл. (декларативний характер більшості заходів).
Низький (0–2,5)	Регіони з низьким рівнем оприлюднення звітності про виконання антикорупційних планів.

Джерело: розраховано авторами на основі моніторингу офіційних вебпорталів ОДА та обласних рад.

— Наявність регіональної антикорупційної програми.

— Діяльність Міжвідомчої ради з питань запобігання корупції.

— Порядок проведення антикорупційної експертизи місцевих актів.

— Робота комісій з урегулювання конфлікту інтересів.

Аналіз показує позитивну динаміку: до 2026 року кількість відкритих антикорупційних заходів суттєво зросла. Зокрема, виявлено практику створення антикорупційних органів не лише в системі виконавчої влади, а й при обласних радах, що забезпечує подвійний контроль за розподілом бюджетних коштів [3]. Однак, попри розвиток нормативної бази, реальний ефект у вигляді зниження рівня корупції часто відстає від темпів прийняття законів, що вимагає переходу до якісних методів оцінки впливу цих заходів на бізнес-клімат регіону [4, 5].

Щодо загальної динаміки антикорупційних заходів в українських регіонах, можна спостерігати поступове зростання їхньої популярності та відкритості для суспільства. Проте, як свідчить аналіз, кількісне збільшення нормативних актів не завжди тотожне підвищенню якості реальної протидії корупції.

Оцінка якості організаційно-законодавчої бази орієнтована на аналіз дієвості політики. Позитивна динаміка в багатьох регіонах є наслідком прийняття додаткових заходів (наприклад, створення антикорупційних хабів або відкритих бюджетів), що підвищує інтегральну оцінку якості [1].

Використання корупційних схем потребує інвестицій у корупційний капітал, але водночас дозволяє суб'єктам економити на трансакційних витратах порівняно з простим опортунізмом. Важливо розрізняти загальний та специфічний корупційний капітал. Специфічний капітал знижує витрати лише в конкретних типах трансакцій (наприклад, у сфері землекористування), тоді як загальний капітал охоплює ширші суспільні зв'язки.

Для пояснення невдач антикорупційних реформ ми вводимо термін "фундаментальна деформація". Це явище описує порушення рівних умов конкуренції ex post внаслідок накопичення специфічного корупційного капіталу. Феномен фундаментальної деформації пояснює існування різних рівноваг (висококорупційної та низькокорупційної) у регіонах зі схожими ресурсами та структурою управління.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

За допомогою діаграми Шеллінга можна проілюструвати, що початкова рівновага між "чесною" та "корупційною" стратегіями є нестійкою. Вона зміщується в бік стійкої корупції або стійкої доброчесності залежно від накопичених інвестицій у корупційний капітал. Це пояснює, чому створення ідентичних антикорупційних органів у різних областях дає різні результати. Такий факт ускладнює прямий "імпорт інститутів" і робить пріоритетним детальне інституційне проектування під специфіку кожного регіону [2, 3].

Згідно з О. Вільямсоном, ефективність управління трансакціями залежить від специфічності активів та частоти взаємодії.

Швидкість інституційних змін також впливає на характер корупції: чим швидше в регіоні змінюються "правила гри", тим ризикованішими стають специфічні корупційні активи. Це стимулює політичну корупцію (захоплення держави), щоб отримати загальний контроль над інституційним середовищем [4].

Антикорупційна політика вважається результативною, якщо вона знижує корупцію за рахунок зменшення її конкурентних переваг. Для досягнення цієї мети необхідні наступні кроки:

— Чітка специфікація корупції як особливого феномена, відмінного від простого опортунізму.

— Акцент на якості інститутів, що базується на суспільному схваленні, а не лише на репресіях.

— Диференційований підхід: суб'єкт політики не повинен збігатися з її об'єктом (контролювати органи влади мають незалежні інституції та громадськість).

— Врахування корупційного капіталу: заходи мають бути спрямовані не лише на окремі угоди, а й на зміну суспільної свідомості.

— Розуміння часового аспекту: зволікання в реформах лише створює стимули для подальших корупційних інвестицій [5].

Ефективна антикорупційна політика має базуватися на принципах інституційного проектування: етапності, участі громадянського суспільства та аналізі вигод і витрат (оцінка регуляторного впливу).

ВИСНОВКИ

Розподіл ролей у боротьбі з регіональною корупцією має бути наступним:

1. Регіональна влада: створення прозорих майданчиків для переговорів з легітимними представниками бізнесу.

2. Громадськість та бізнес: активна участь у НУО, публічне висвітлення своєї позиції.

3. Наукова спільнота: трансформація інтересів сторін у компромісні державні рішення через якісну експертизу.

Вирішення проблеми високого рівня корупційного капіталу потребує заміни старих "надконституційних" правил на нову форму культурного капіталу — справжні громадянські цінності та доброчесність.

Література:

1. Гайдуцький А. П. Методологічні підходи до оцінки корупції в умовах трансформаційної економіки. Економіка та держава. 2021. № 4. С. 12—18.

2. Мельник М. І. Корупція в Україні: регіональний аспект та механізми подолання. Регіональна економіка. 2022. № 2. С. 45—53.

3. Ткач А. А. Інституціональна економіка: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 412 с.

4. Васильєва О. І. Антикорупційна політика в органах місцевого самоврядування в умовах децентралізації. Публічне управління та адміністрування. 2023. Вип. 34. С. 102—110.

5. Новікова О. В. Моніторинг корупційних ризиків у регіональних системах управління. Вісник економічної науки України. 2022. № 1. С. 88—95.

References:

1. Haidutskyi, A. P. (2021), "Methodological approaches to the assessment of corruption in the conditions of a transformational economy", Ekonomika ta derzhava, vol. 4, pp. 12—18.

2. Melnyk, M. I. (2022), "Corruption in Ukraine: regional aspect and mechanisms of overcoming", Rehionalna ekonomika, vol. 2, pp. 45—53.

3. Tkach, A. A. (2019), Instytutsionalna ekonomika: pidruchnyk [Institutional economics: a textbook], KNEU, Kyiv, Ukraine.

4. Vasylieva, O. I. (2023), "Anti-corruption policy in local government bodies in the conditions of decentralization", Publichne upravlinnia ta administruvannia, vol. 34, pp. 102—110.

5. Novikova, O. V. (2022), "Monitoring of corruption risks in regional management systems", Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy, vol. 1, pp. 88—95.

Отримано редакцією журналу / Received: 03.03.26
Прорецензовано / Revised: 16.03.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

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 351.85:81'272(477)

А. П. Лелеченко,
д. держ. упр., професор,
професор кафедри національної безпеки та підприємництва,
Державний університет "Київський авіаційний інститут"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0850-3724
М. В. Кочеров,
д. ю. н., доцент, професор кафедри національної безпеки та підприємництва,
Державний університет "Київський авіаційний інститут"
ORCID ID ID: https://orcid.org/0000-0001-8687-8604

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.403

ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ МОВНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

A. Lelechenko,
Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of National Security and Entrepreneurship, The State University "Kyiv Aviation Institute"
M. Kocherov,
Doctor of Science in Law, Associate Professor,
Professor of the Department of National Security and Entrepreneurship, The State University "Kyiv Aviation Institute"

INSTITUTIONAL MECHANISMS FOR THE IMPLEMENTATION OF STATE LANGUAGE POLICY IN UKRAINE

Стаття присвячена дослідженню інституційних механізмів реалізації державної мовної політики в Україні. Проаналізовано сучасний стан нормативно-правового та організаційно-функціонального забезпечення державної мовної політики. Проаналізовано закон України "Про забезпечення функціонування української мови як державної", підзаконні акти та урядові розпорядження, зокрема Стратегію популяризації української мови до 2030 року та Державну цільову програму розвитку української мови, що поєднують нормативну обов'язковість із стимулюванням позитивних мовних практик. Приділено увагу організаційно-функціональному механізму, до якого віднесено Уповноваженого із захисту державної мови, Міністерство культури України, Національну комісію зі стандартів державної мови та міжвідомчі практики координації. Висвітлено ключові проблеми функціонування цих інституцій, зокрема фрагментарність повноважень, обмежену інтеграцію та недостатню формалізацію процедур взаємодії, що впливає на ефективність реалізації політики в освіті, медіа, сфері послуг та державному управлінні. Особливу увагу зосереджено на розвитку мовної стандартизації як інструменту підвищення управлінської дисципліни, юридичної визначеності та ефективності застосування державної мови, а також визначення її ролі у формуванні національної ідентичності та забезпеченні національної безпеки. Систематизовано інституційні механізми реалізації державної мовної політики в Україні, показуючи чітке співвідношення між нормативними інструментами та практичними функціями ключових інститутів. Це дозволило виявити потенційні проблеми у міжінституційній взаємодії, що потребують посилення процедурної координації та інтеграції у щоденні управлінські практики. Підкреслено необхідність комплексного системного підходу до управління державною мовною політикою, інтеграції міжінституційної координації, розроблення чітких процедур контролю та запровадження вимірюваних показників ефективності, що забезпечить послідовну та комплексну реалізацію нормативних вимог державної мовної політики у різних сферах суспільної діяльності.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

The article is devoted to the study of institutional mechanisms for implementing state language policy in Ukraine. It analyzes the current state of the legal and organizational-functional framework supporting the state language policy. The study examines the Law of Ukraine "On Ensuring the Functioning of the Ukrainian Language as the State Language," related subordinate acts, and government orders, including the Strategy for Promoting the Ukrainian Language until 2030 and the State Target Program for the Development of the Ukrainian Language, which combine regulatory obligation with the promotion of positive language practices. Attention is given to the organizational-functional mechanism, which includes the Commissioner for the Protection of the State Language, the Ministry of Culture, the National Commission on State Language Standards, and interagency coordination practices. Key challenges in the functioning of these institutions are highlighted, including fragmented powers, limited integration, and insufficient formalization of interaction procedures, which affect the effectiveness of policy implementation in education, media, public services, and state administration. Special focus is placed on the development of language standardization as a tool to enhance administrative discipline, legal certainty, and the effective use of the state language, as well as its role in shaping national identity and ensuring national security. The institutional mechanisms for implementing state language policy in Ukraine are systematized, demonstrating the clear relationship between normative instruments and the practical functions of key institutions. This analysis allowed for the identification of potential challenges in interinstitutional interaction that require strengthened procedural coordination and integration into daily administrative practices. The study emphasizes the need for a comprehensive systemic approach to managing state language policy, integrating interinstitutional coordination, developing clear control procedures, and introducing measurable performance indicators, thereby ensuring the consistent and comprehensive implementation of legislative and normative requirements of state language policy across various spheres of public activity.

Ключові слова: державна мовна політика, інституційні механізми, нормативно-правові механізми, стандартизація мови, міжвідомча координація, національна ідентичність, державне управління.

Key words: state language policy, institutional mechanisms, regulatory and legal mechanisms, language standardization, interdepartmental coordination, national identity, public administration.

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

Сучасні трансформаційні процеси у сфері державного управління, зумовлені глобалізацією, євроінтеграційним курсом, воєнним станом в Україні, актуалізують проблему інституційного забезпечення державної мовної політики як складової національної безпеки, соціальної згуртованості та сталого розвитку. Мова в цьому контексті постає не лише як засіб комунікації, а як системоутворюючий інструмент державної політики, що забезпечує нормативну визначеність, організаційну цілісність та символічну культурно-мовну єдність українського суспільства. В умовах багаторівневого врядування та зростання впливу наднаціональних правових і культурно-мовних стандартів особливого значення набуває здатність держави формувати та реалізовувати цілісну мовну політику на основі чітко вибудуваних інституційних механізмів.

Попри наявність розгалуженої нормативно-правової бази та визначених організаційних структур, практична реалізація державної мовної політики нерідко характеризується фрагментарністю, асиметрією повноважень, недостатньою міжвідомчою координацією та розривом між стратегічними деклараціями й управлінською практикою. Це особливо проявляється у сферах освіти, медіа та надання послуг, де мова виступає обов'язковим елементом адміністративної діяльності та публічної комунікації. Водночас посилення міжнародно-правових зобов'язань держав у сфері захисту мовних прав і культурного різноманіття потребує узгодження національних механізмів мовної політики з європейськими стандартами, що актуалізує питання їх інституційної спроможності та адаптивності. Це зумовлює необхідність комплексного їх аналізу з метою виявлення структурних дисбалансів, управлінських ризиків та потенціалів удосконалення, що і визначає наукову та прикладну значущість цього дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

На важливості наукових пошуків щодо ефективності та інституційного забезпечення державної мовної політики наголошують А. Карла та С. Константін [1], які досліджують мовну політику в контексті безпекових та соціальних інсек'юриті. Т. Луньова, У.Ланверс та О. Зелік [10; 12] аналізують її вплив у сфері вищої освіти та академічного середовища. П. Федорченко [5] підкреслює роль мовної політики у формуванні національної ідентичності. Є. Панасенко [17] звертає увагу на її зв'язок із європейською інтеграцією та управлінською спроможністю. В. Демченко [18] фокусує увагу на сучасних викликах державної мовної політики та необхідності посилення міжінституційної координації для забезпечення ефективної реалізації нормативних і стратегічних завдань.

Нормативне закріплення державної мовної політики здійснюється через основні законодавчі та підзаконні акти, розпорядження уряду та постанови парламенту [2—4; 6—9; 11], які визначають правові рамки, стандарти, механізми контролю та стратегічні орієнтири політики. Разом із тим, практична реалізація державної мовної політики, ефективність міжінституційної взаємодії та оцінювання результатів потребує подальших наукових пошуків та впровадження системних інструментів контролю.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) — проаналізувати інституційні механізми реалізації державної мовної політики в Україні, визначити їхню ефективність та виявити ключові управлінські виклики для посилення міжвідомчої координації та стандартизації мовних практик.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Нормативно-правовий механізм реалізації державної мовної політики в Україні сформувався як ієрархічно вибудувана, динамічна система правових регуляторів, що поєднує норми прямої дії, програмно-стратегічні акти та інструменти інституційного контролю. Така конфігурація відповідає логіці розвитку мовної політики в умовах підвищених політичних і безпекових ризиків, коли мовне регулювання поступово трансформується з культурно-символічного інструменту у складову державного управління та безпеки. Як обгрунтовують А.Карла та С.Константін (Andrea Carl? та Sergiu Constantin) (2025) [1], мовна політика України упродовж останнього десятиліття розвивається у тісному зв'язку з феноменом "мовної небезпеки", коли правові рішення у мовній сфері стають відповіддю на зовнішні загрози, внутрішню фрагментацію та кризу політичної ідентичності. У цьому сенсі нормативно-правовий механізм набуває характеру інструмента управління невизначеністю, а не лише засобу регулювання комунікативних практик.

Ядром зазначеного механізму виступає Закон України "Про забезпечення функціонування української мови як державної" від 25 квітня 2019 р. № 2704-VIII [2], який уперше заклав комплексну модель правового регулювання мовної сфери, орієнтовану не лише на декларацію статусу державної мови, а й на практичну імплементацію мовних норм у всіх ключових публічних доменах.

Змістовний аналіз Закону свідчить про його системоутворюючий характер. По-перше, він чітко окреслює обов'язкові сфери застосування державної мови (публічне управління, судочинство, освіта, медіа, сфера послуг, офіційний документообіг), що переводить мовну політику з площини символічної ідентичності у площину адміністративної та управлінської практики. По-друге, Закон інституціоналізує механізми забезпечення та контролю, зокрема через запровадження інституту Уповноваженого із захисту державної мови, процедури розгляду скарг і систему відповідальності. Таким чином, мовна політика набуває рис регуляторної політики держави, що є типовим для держав, у яких мовне питання інкорпорується у порядок денний національної безпеки, а не залишається виключно гуманітарною сферою.

Подальший розвиток нормативно-правового механізму відбувається через підзаконні акти, які конкретизують положення Закону та забезпечують його імплементацію. Ключове значення має постанова Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 р. № 819 "Про затвердження Порядку взаємодії Уповноваженого із захисту державної мови з органами державної влади, органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування" [3]. Цей документ формує процедурний каркас мовного контролю, визначаючи алгоритми комунікації між контролюючою інституцією та органами публічної влади. Його значущість полягає в тому, що мовна політика вперше отримує чітко формалізовані управлінські процедури, а отже стає частиною адміністративного циклу.

Стратегія популяризації української мови до 2030 року "Сильна мова — успішна держава", ухвалена Урядом у 2019 році [4], переводить мовну політику з режиму нормативної обов'язковості у режим стимулювання та мотивації, акцентуючи увагу на підвищенні престижу української мови, формуванні позитивних мовних практик і розвитку мовної компетентності громадян. На відміну від імперативних правових приписів, Стратегія апелює до ціннісних, культурних і соціальних чинників, розглядаючи мову як ресурс суспільної інтеграції та довгострокового державного розвитку.

Такий підхід корелює з висновками П. Федорченко (2024) [5], який обгрунтовує, що мова і мовна політика в сучасних державах виступають не лише інструментами регулювання комунікації, а й ключовими механізмами формування національної ідентичності. У цьому контексті стратегічні документи мовної політики виконують функцію нормативної рамки, яка поєднує правові вимоги з ідентифікаційними наративами та ціннісними орієнтирами суспільства. Саме через такі документи держава задає довготривалу модель мовної лояльності, не зводячи її виключно до адміністративного примусу.

Практичну реалізацію стратегічних цілей було деталізовано в розпорядженні КМУ від 16 грудня 2020 р. № 1585-р, яким затверджено план заходів з реалізації

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

першого етапу Стратегії [6]. Аналіз цього документа засвідчує переорієнтацію мовної політики на програмно-цільовий підхід, однак водночас виявляє її слабке місце: обмеженість індикаторів ефективності та недостатню ув'язку заходів із механізмами бюджетного й кадрового забезпечення.

Подальший розвиток нормативно-правового механізму пов'язаний із формуванням програмного рівня мовної політики. Розпорядження КМУ від 19 травня 2021 р. № 474-р схвалило Концепцію Державної цільової національно-культурної програми розвитку і функціонування української мови до 2030 року [7], а розпорядження КМУ від 15 березня 2024 р. № 243-р затвердило саму Програму [8].

Ці документи засвідчують перехід від фрагментарних заходів до системного державного програмування, де мовна політика поєднується з освітньою, культурною, інформаційною та регіональною політиками. Водночас їхній аналіз свідчить про збереження ризику декларативності, оскільки механізми міжвідомчої координації та відповідальності за досягнення результатів залишаються недостатньо конкретизованими.

Окрему роль у посиленні нормативно-правового механізму реалізації державної мовної політики відіграє постанова Верховної Ради України від 15 січня 2026 р. № 4764-IX "Про посилення ролі української мови в утвердженні Української держави" [9]. Вона має переважно політико-декларативний характер, однак є показовою з точки зору еволюції мовної політики: державна мова остаточно закріплюється як інструмент державотворення та елемент національної безпеки, а не лише складова культурної політики. Таке зміщення акцентів свідчить про сек'юритизацію мовного питання, коли мовні норми та символи інтегруються у ширший контекст протидії гібридним загрозам і захисту інформаційного та освітнього простору держави.

Подібну логіку мовного регулювання в умовах війни грунтовно аналізують Т. Луньова, У.Ланверс та О.Зелік (2025) [10], розглядаючи обмеження використання російськомовних джерел у сфері науки та освіти як елемент політики безпеки, а не як прояв мовного протекціонізму. На їхню думку, мовна політика у воєнний період набуває функції нормативного фільтра, який регулює не лише комунікацію, а й доступ до знань, символічних ресурсів і легітимних наративів. У цьому сенсі правові та політичні рішення у мовній сфері виступають реакцією держави на асиметричні загрози та інформаційний тиск.

Важливою інституційно-правовою новацією 2023—2024 років стало формування нормативної бази стандартизації державної мови, що знаменує перехід державної мовної політики до нового, технікорегуляторного та управлінсько-процедурного рівня. Ключову роль у цьому процесі відіграє Національна комісія зі стандартів державної мови, діяльність якої спрямована на формування єдиних, обов'язкових і формалізованих правил мовної діяльності у публічних сферах.

Принципове значення в цьому контексті має рішення Національної комісії зі стандартів державної мови від 16 листопада 2023 р. № 421 "Про затвердження Порядку напрацювання, затвердження, уведення в дію, перегляду стандартів державної мови та внесення змін до них" [11]. Цей акт уперше на нормативному рівні закріплює повний життєвий цикл стандарту державної мови, від ініціювання його розроблення до перегляду та актуалізації, що є характерною ознакою зрілих регуляторних систем у сфері державного управління. Змістовний аналіз Порядку свідчить, що стандарти державної мови розглядаються не як суто лінгвістичні норми, а як інструменти управлінського впливу, інтегровані у систему державного регулювання. Документ чітко визначає суб'єктів ініціювання стандартів, процедури експертного обговорення, громадського залучення, наукового рецензування та офіційного затвердження. Таким чином, мовна стандартизація набуває рис прозорого, процедурно вивіреного та інституційно підконтрольного процесу, що відповідає принципам належного врядування. Якісна новизна цього підходу полягає в зміні логіки мовного регулювання. Якщо попередній етап мовної політики був зосереджений переважно на визначенні сфер обов'язкового застосування державної мови, то стандартизація переводить акцент на якість, уніфікованість і функціональну придатність мовної комунікації. Це означає перехід від нормативного імперативу до операціоналізації мовних вимог у щоденній управлінській практиці.

У державно-управлінській сфері стандарти державної мови формують основу для уніфікації офіційно-ділового стилю, термінології, структури документів і комунікаційних практик. Це має безпосередній вплив на правову визначеність, зменшення адміністративних помилок і підвищення ефективності управлінських рішень. У цьому сенсі мовна стандартизація стає частиною ширшого процесу адміністративної раціоналізації та інституційної дисципліни.

В освітній сфері стандарти державної мови набувають значення інструменту відтворення мовної компетентності держави, оскільки вони визначають єдині вимоги до рівнів володіння мовою, змісту навчальних програм і критеріїв оцінювання. Особливої ваги це набуває у системі підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців, де мовна компетентність прямо пов'язується з професійною придатністю.

У сфері медіа та публічної інформації стандартизація виконує стабілізуючу функцію, спрямовану на формування однорідного інформаційно-мовного простору, зниження хаотичності мовних практик і підвищення довіри до офіційної та суспільно значущої інформації. Аналогічно у сфері послуг стандарти державної мови виступають інструментом захисту прав споживачів та забезпечення передбачуваності публічної комунікації.

Отже, можна констатувати наявність чіткої тенденції до ускладнення та інституційного зміцнення нормативно-правового механізму реалізації державної мовної політики. Вона поступово трансформується з ціннісно-ідеологічного напряму у технічно врегульовану державну політику, здатну продукувати вимірювані результати. Зокрема, ще одне дослідження У.Ланверс та Т.Луньової (2023) [12] показує, що у

сфері вищої освіти мовні стандарти стають важливим інструментом вимірювання компетентності, визначення кваліфікаційних рівнів та інтеграції нормативних вимог у навчальні програми й процедурні практики університетів. Це демонструє, що стандартизація державної мови може функціонувати як практичний механізм оцінки результативності політики, а не лише декларативна норма.

Водночас, значним викликом залишається розрив між високим рівнем нормативної деталізації та реальними управлінськими спроможностями щодо виконання й контролю. На нашу думку, подальший розвиток державної мовної політики потребує не стільки розширення нормативної бази, скільки поглиблення інституційної узгодженості, запровадження вимірюваних показників ефективності та інтеграції мовних стандартів у загальну систему державного управління. Саме в цій площині стандартизація може стати дієвим інструментом державного регулювання мовної сфери, що підтверджується науковими висновками аналізу мовної політики в українській освіті.

Організаційно-функціональний механізм реалізації державної мовної політики в Україні формується навколо комплексу ключових інституцій, до яких належать центральні органи виконавчої влади, спеціалізовані комісії, Уповноважений із захисту державної мови та міжвідомчі практики координації. Кожен із цих суб'єктів має власні функції та повноваження, проте на практиці реалізація політики часто стикається із проблемами узгодження, перекосу функціональних акцентів та часткової незавершеності повноважень.

Одним із центральних суб'єктів цього механізму є Уповноважений із захисту державної мови [13] — посадова особа, статус якої визначений Законом України "Про забезпечення функціонування української мови як державної". Її юрисдикція охоплює всю територію України, а діяльність здійснюється незалежно у межах визначених законом повноважень.

Основні функції Уповноваженого реалізуються через відповідний секретаріат та включають: захист української мови як державної (забезпечення її пріоритетного використання в публічних сферах); моніторинг дотримання мовного законодавства у державних органах, освіті, медіа та сфері послуг; розгляд звернень і скарг громадян щодо порушень вимог Закону, що надає механізм зворотного зв'язку та підвищує підзвітність держави; державний контроль за застосуванням державної мови іншими суб'єктами публічної та приватної сфери, що забезпечує наглядову функцію та можливість корекції практик.

Створення інституту Уповноваженого забезпечує незалежний контроль за дотриманням мовних норм, що формує додатковий рівень державної відповідальності та сприяє підвищенню правової визначеності у сфері мовної політики. Наявність окремого органу контролю також дозволяє централізовано збирати інформацію про практичні проблеми імплементації мовного законодавства.

Однак, незважаючи на наявність формально визначених повноважень, діяльність Уповноваженого стикається із низкою викликів:

Складність процедур реагування. Хоча орган має право фіксувати порушення, ефективність застосування санкцій та інших інструментів впливу значною мірою залежить від співпраці з іншими органами влади. Чіткі процедурні алгоритми часто недостатньо деталізовані в підзаконних актах, що знижує оперативність реагування.

Орієнтація на скарги. Система контролю наразі здебільшого реактивна, спрямована на обробку звернень громадян, а не на системну превенцію або оцінювання ефективності реалізації політики на рівні державних структур.

Таким чином, інститут Уповноваженого є важливим компонентом організаційно-функціонального механізму реалізації державної мовної політики, проте потребує посилення процедурної координації та превентивних механізмів контролю для підвищення ефективності своєї діяльності.

До основних суб'єктів цього механізму належать центральні органи виконавчої влади, серед яких особливої ролі набувають Міністерство культури України [14] та Національна комісія зі стандартів державної мови [15].

Міністерство культури України відповідає за формування державної політики у сфері мови, забезпечує координацію розроблення нормативних актів і встановлює політичну рамку для мовних ініціатив. Його діяльність включає визначення стратегічних цілей мовної політики; розроблення концептуальних документів і програм популяризації державної мови; нормативну підтримку підзаконних актів та стандартів.

Національна комісія зі стандартів державної мови виконує спеціалізовані функції у сфері стандартизації мовної діяльності. Основними завданнями комісії є розроблення стандартів володіння державною мовою та термінологічних норм; проведення іспитів з володіння українською мовою; формування практичних рекомендацій щодо застосування мови у державному управлінні, освіті та сфері послуг. Таким чином, комісія реалізує політику через конкретизацію і стандартизацію, перетворюючи загальні нормативні положення у зрозумілі та вимірювані управлінські інструменти.

Функції Міністерства та Комісії доповнюють одна одну: Міністерство формує політичну рамку та нормативну підтримку, Комісія визначає утилітарні правила, що безпосередньо впливають на практичну реалізацію мовної політики. Водночас на практиці спостерігаються певні проблеми. По-перше, у правовому полі часто відсутні детальні процедури координації між нормотворчою діяльністю Міністерства та адміністративно-контролюючими функціями Комісії і Уповноваженого, що створює ризики дублювання або конфлікту повноважень. По-друге, відсутність уніфікованих процедур передачі інформації та спільного планування дій може зменшувати ефективність реалізації політики на місцях. По-третє, стандартизація та нормативна підтримка потребують більш системного інтегрування у щоденні управлінські практики органів державної влади. Нижче узагальнено основні інституційні механізми реалізації державної мовної політи-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Таблиця 1. Інституційні механізми реалізації державної мовної політики в Україні

Механізми	Документ	Основні завдання	Основні обмеження
Нормативно-правовий	Закон України «Про забезпечення функціонування української мови як державної»	Комплексне правове регулювання; визначення обов'язкових сфер застосування; інституціоналізація контролю	Ризик декларативності; потреба в ефективній імплементації
	Постанова КМУ № 819	Порядок взаємодії Уповноваженого з органами влади	Недостатня деталізація процедур; обмежена оперативність
	Стратегія популяризації української мови до 2030 р.	Підвищення престижу мови; стимулювання позитивних мовних практик	Може залишатися декларативною без системного моніторингу
	Розпорядження КМУ № 1585-р	План заходів першого етапу Стратегії	Обмежені індикатори ефективності; слабке бюджетне та кадрове забезпечення
	Розпорядження КМУ № 474-р	Схвалення Концепції Державної цільової програми	Ризик декларативності; недостатня міжвідомча координація
	Розпорядження КМУ № 243-р	Затвердження Державної цільової програми	Слабка інтеграція у щоденні управлінські практики
	Постанова ВР № 4764-IX	Посилення ролі української мови як інструменту державотворення	Переважно політико-декларативний характер
	Рішення Нацкомісії № 421	Стандартизація мовної діяльності; повний життєвий цикл стандарту; контроль за застосуванням	Інтеграція стандартів у практичне управління; забезпечення ефективності
Організаційно-функціональний	**Суб'єкт**	**Повноваження**	**Основні виклики**
	Уповноважений із захисту державної мови	Захист державної мови; моніторинг дотримання законодавства; розгляд скарг; державний контроль	Складність процедур реагування; реактивність; потреба в координації
	Міністерство культури України	Формування політики; координація нормативних актів; політична рамка	Відсутність уніфікованих процедур координації з іншими інституціями
	Національна комісія зі стандартів державної мови	Розробка стандартів; проведення іспитів; формування рекомендацій	Слабка інтеграція у щоденні управлінські практики; потреба у міжвідомчій координації
	Нацрада з питань телебачення і радіомовлення (Меморандум про співпрацю)	Регулювання мовних аспектів медіапростору; координація дій	Переважно формальний; не забезпечує обов'язкову координацію

Джерело: складено автором.

ки в Україні (табл. 1), які визначають ефективність реалізації політики на практиці.

В Україні суб'єкти організаційно-функціонального механізму реалізації державної мовної політики прагнуть забезпечити міжвідомчу координацію через формальні документи, договори та меморандуми. Одним із ключових прикладів є Меморандум про співпрацю між Уповноваженим із захисту державної мови та Національною радою України з питань телебачення і радіомовлення, укладений у 2020 році [16], який визначає правила взаємодії щодо регулювання мовних аспектів медіапростору і має стратегічне значення для реалізації державної мовної політики у сфері ЗМІ. Незважаючи на наявність таких міжінституційних домовленостей, їхній вплив обмежений: співпраця має переважно формальний характер і радше фіксує наміри, ніж створює дієві механізми контролю та обов'язкової координації; відсутня уніфікована стратегія та постійна координаційна платформа між органами влади, що знижує системність дій, оскільки кожна інституція діє переважно у межах своїх повноважень без інтеграції із загальною процедурою реалізації мовної політики. Крім того, хоча повноваження закріплені законодавчо, механізми обміну інформацією та спільного реагування на порушення мовних норм, наприклад у сфері місцевого самоврядування або медіа, залишаються недостатньо розробленими, що створює ризик фрагментарності та зниження ефективності міжвідомчого управління мовною політикою.

Аналізуючи стан міжвідомчої взаємодії, Є. Панасенко (2024) відзначає, що ефективна реалізація державної мовної політики в Україні ускладнюється через фрагментарність повноважень, недостатню інтеграцію між органами влади та обмежену операційну взаємодію, що створює ризики дублювання функцій [17]. В. Демченко (2022) підкреслює [18], що сучасні виклики державної мовної політики пов'язані саме з "фрагментарністю інституційної взаємодії, низьким рівнем формалізації міжвідомчих процедур та недостатнім стратегічним плануванням", що може призводити до низької операційної ефективності і ризику декларативності заходів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи, зазначимо, що у перспективі основним завданням удосконалення державної мовної політики є посилення міжінституційних зв'язків, формалізація операційних процедур координації та комплексне стратегічне планування діяльності всіх суб'єктів у межах єдиної моделі забезпечення та захисту державної мови. Це передбачає не лише нормативне закріплення повноважень, але й створення чітких алгоритмів взаємодії між Уповноваженим із захисту державної мови, центральними органами виконавчої влади та спеціалізованими комісіями; впровадження механізмів спільного моніторингу та оцінювання ефективності її реалізації. Усунення цих проблем потребує системного підходу до управління мовною політикою, де стандарти державної мови, контрольні повноваження та міжінституційна координація інтегруються у єдину державну стратегію, що забезпечує послідовну та комплексну реалізацію державної політики у досліджуваній сфері.

Література:

1. Andrea Carla, Sergiu Constantin. Language Policies and Insecurities in Ukraine. Nationalities Papers. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/394476805_Language_Policies_and_Insecurities_in_Ukraine

2. Про забезпечення функціонування української мови як державної: Закон України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text

3. Про затвердження Порядку взаємодії Уповноваженого із захисту державної мови з органами державної влади, органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування: постанова Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 р. № 819. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-2019-%D0%BF#Text

4. Про схвалення Стратегії популяризації української мови до 2030 року "Сильна мова — успішна держава": розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 липня 2019 р. № 596-р. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-populyariza-596r

5. П. Федорченко. Мова та мовна політика як інструменти формування національної ідентичності. Схід. 2024. URL: https://skhid.kubg.edu.ua/article/view/320509

6. Про затвердження плану заходів з реалізації першого етапу (до 2022 року) Стратегії популяризації української мови до 2030 року "Сильна мова — успішна держава": розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2020 р. № 1585-р. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-planu-zahodiv-z-realizaciyi-pershogo-etapu-do-2022-roku-strategiyi-populyarizaciyi-ukrayinskoyi-movi-do-2030-roku-silna-mova-uspishna-derzhava-1585-161220

7. Про схвалення Концепції Державної цільової національно-культурної програми забезпечення всебічного розвитку і функціонування української мови як державної в усіх сферах суспільного життя на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 19 травня 2021 р. № 474-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2021-%D1%80#Text

8. Про затвердження Державної цільової національно-культурної програми забезпечення всебічного розвитку і функціонування української мови як державної в усіх сферах суспільного життя на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 березня 2024 р. № 243-р. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-derzhavnoi-tsilovoi-natsionalno-kulturnoi-prohramy-234r-150324?fbclid=IwAR0Mz1Ign3KoLGRS0f9IpM6Toe3APVbbS5UQAXDVp2OJZG6ybVQNE5QpWi8

9. Про посилення ролі української мови в утвердженні Української держави: постанова Верховної Ради України від 15 січня 2026 року № 4764-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4764-20#Text

10. Lunyova, T., Lanvers, U. & Zelik, O. Bill 7633 on the restriction of the use of Russian text sources in Ukrainian research and education: analysing language policy in times of war. Lang Policy. 2025. № 24. С.109—147. URL: https://doi.org/10.1007/s10993-024-09697-4

11. Про затвердження Порядку напрацювання, затвердження, уведення в дію, перегляду стандартів державної мови та внесення змін до них: рішення Національної комісії зі стандартів державної мови від 16.11.2023 № 421. URL: https://ips.ligazakon.net/document/re41163?an=1

12. Lanvers, Ursula and Lunyova, Tetyana. Language policies in Ukrainian higher education:Language in the firing line? European Journal of Language Policy. 2023. URL: https://eprints.whiterose.ac.uk/id/eprint/198139/

13. Уповноважений із захисту державної мови. URL: https://mova-ombudsman.gov.ua/

14. Міністерство культури України. URL: https://mincult.gov.ua/

15. Положення про Національну комісію зі стандартів державної мови. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/911-2019-%D0%BF#Text

16. Меморандум про співпрацю між Уповноваженим із захисту державної мови та Національною радою України з питань телебачення і радіомовлення. 2020. URL: https://webportal.nrada.gov.ua/memorandum-pro-spivpratsyu-mizh-upovnovazhenym-iz-zahystu-derzhavnoyi-movy-ta-natsionalnoyu-radoyu-ukrayiny-z-pytan-telebachennya-i-radiomovlennya/

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

17. Панасенко Є. Проблеми формування державної мовної політики України в контексті європейської інтеграції. Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія "Публічне управління та адміністрування". 2024. № 1. URL: https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/pma/article/view/4

18. Демченко В.. Державна мовна політика: сучасні виклики. Вісник Херсонського національного технічного університету. Публічне управління та адміністрування. 2022. № 1 (80). URL: https://ojs.kntu.net.ua/index.php/visnyk/article/view/231

References:

1. Carla, A. and Constantin, S. (2025), "Language Policies and Insecurities in Ukraine", Nationalities Papers. Available at: https://www.researchgate.net/publication/394476805_Language_Policies_and_Insecurities_in_Ukraine (Accessed: November 2025).

2. Verkhovna Rada of Ukraine (2019), Law of Ukraine "On ensuring the functioning of the Ukrainian language as the state language", Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text (Accessed: February 2026).

3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Resolution "On approval of the Procedure of interaction of the Commissioner for the Protection of the State Language with state authorities, authorities of the Autonomous Republic of Crimea, local self-government bodies", Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-2019-%D0%BF#Text (Accessed: November 2025).

4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Resolution "On approval of the Strategy for the promotion of the Ukrainian language until 2030 'Strong Language — Successful State'", Available at: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-populyariza-596r (Accessed: January 2026).

5. Fedorchenko, P. (2024), "Language and language policy as tools for shaping national identity", Skhid, Available at: https://skhid.kubg.edu.ua/article/view/320509 (Accessed: December 2025).

6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolution "On approval of the action plan for the implementation of the first stage (until 2022) of the Strategy for the promotion of the Ukrainian language until 2030 'Strong Language — Successful State'", Available at: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-planu-zahodiv-z-realizaciyi-pershogo-etapu-do-2022-roku-strategiyi-popylyarizaciyi-ukrayinskoyi-movi-do-2030-roku-silna-mova-uspishna-derzhava-1585-161220 (Accessed: February 2026).

7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "On approval of the Concept of the State Target National-Cultural Program for the comprehensive development and functioning of the Ukrainian language as the state language in all spheres of public life until 2030", Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2021-%D1%80#Text (Accessed: December 2025).

8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On approval of the State Target National-Cultural Program for the comprehensive development and functioning of the Ukrainian language as the state language in all spheres of public life until 2030", Available at: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-derzhavnoi-tsilovoi-natsionalno-kulturnoi-prohramy-234r-150324?fbclid=IwAR0Mz1Ign3KoLGRS0f9IpM6Toe-3APVbbS5UQAXDVp2OJZG6ybVQNE5QpWi8 (Accessed: January 2026).

9. Verkhovna Rada of Ukraine (2026), Resolution "On strengthening the role of the Ukrainian language in consolidating the Ukrainian state", Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4764-20#Text (Accessed: December 2025).

10. Lunyova, T., Lanvers, U. and Zelik, O. (2025), "Bill 7633 on the restriction of the use of Russian text sources in Ukrainian research and education: analysing language policy in times of war", Language Policy, vol. 24, pp. 109—147. https://doi.org/10.1007/s10993-024-09697-4.

11. National Commission on State Language Standards (2023), Decision "On approval of the Procedure for developing, approving, implementing, revising state language standards and making amendments thereto", Available at: https://ips.ligazakon.net/document/re41163?an=1 (Accessed: January 2026).

12. Lanvers, U. and Lunyova, T. (2023), "Language policies in Ukrainian higher education: Language in the firing line?", European Journal of Language Policy. Available at: https://eprints.whiterose.ac.uk/id/eprint/198139/ (Accessed: February 2026).

13. Commissioner for the Protection of the State Language (2025), Available at: https://mova-ombudsman.gov.ua/ (Accessed: December 2025).

14. Ministry of Culture of Ukraine. Available at: https://mincult.gov.ua/ (Accessed: February 2026).

15. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Resolution "Regulations on the National Commission on State Language Standards", Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/911-2019-%D0%BF#Text (Accessed: February 2026).

16. Commissioner for the Protection of the State Language & National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting (2020), "Memorandum of Cooperation", Available at: https://webportal.nrada.gov.ua/memorandum-pro-spivpratsyu-mizh-upovnovazhenym-iz-zahystu-derzhavnoyi-movy-ta-natsionalnoyu-radoyu-ukrayiny-z-pytan-telebachennya-i-radiomovlennya/ (Accessed: January 2026).

17. Panasenko, E. (2024), "Problems of forming state language policy of Ukraine in the context of European integration", Visnyk of Poltava State Agrarian University. Series 'Public Administration and Management', vol. 1, Available at: https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/pma/article/view/4 (Accessed: November 2025).

18. Demchenko, V. (2022), "State language policy: current challenges", Visnyk of Kherson National Technical University. Public Administration and Management, vol. 1 (80), Available at: https://ojs.kntu.net.ua/index.php/visnyk/article/view/231 (Accessed: February 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 06.03.26
Прорецензовано / Revised: 17. 03.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

УДК 351:336.7:004:351.86

І. М. Грищенко,
д. держ. упр., професор, професор кафедри національної безпеки та підприємництва,
Національний університет "Київський авіаційний інститут"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8191-1177

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.411

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ ТА ПРОТИДІЇ ЛЕГАЛІЗАЦІЇ ЗЛОЧИННИХ ДОХОДІВ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ

I. Gryshchenko,
Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of National Security and Entrepreneurship, Public, National University "Kyiv Aviation Institute"

DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE SYSTEM OF FINANCIAL MONITORING AND COUNTERACTION TO THE LEGALIZATION OF CRIMINAL PROCEEDS AS A FACTOR IN ENSURING STATE SECURITY

Стаття спрямована на комплексне дослідження актуальних питань впровадження цифрових технологій у систему фінансового моніторингу з метою забезпечення державної безпеки, зокрема в частині захисту життєво важливих національних інтересів від реальних і потенційних загроз невоєнного характеру. Встановлено, що використання цифрових технологій у системі фінансового моніторингу є критично важливим для забезпечення як державної, так і громадської безпеки, оскільки дозволяє ефективно реалізовувати законодавчо закріплені завдання у сфері національної безпеки. Оскільки державна безпека передбачає захищеність ключових національних інтересів від невоєнних загроз, а громадська безпека — гарантування прав і свобод громадян, саме фінансові потоки стають одним із ключових каналів впливу деструктивних явищ, зокрема тіньової економіки, корупції, фінансування злочинної діяльності та терористичних загроз. Доведено, що цифрові технології, зокрема інструменти обробки великих даних, штучного інтелекту та автоматизованого аналізу фінансових операцій, забезпечують можливість своєчасного виявлення підозрілих транзакцій, ідентифікації складних фінансових схем та прогнозування ризиків. Це суттєво підвищує ефективність державного контролю, зменшує рівень латентності фінансових злочинів і сприяє оперативному реагуванню на загрози, при цьому застосування цифрових технологій у фінансовому моніторингу сприяє підвищенню прозорості фінансової системи, зміцненню довіри громадян до державних інституцій та захисту їх економічних інтересів. Досліджено цифрові технології, що застосовуються у фінансовому моніторингу та виокремлено управлінські функції органів публічного управління, спрямовані на забезпечення державної безпеки. Окреслено рекомендації, розроблені на підставі аналізу проблем впровадження цифрових технологій у систему фінансового моніторингу, зокрема запропоновано через комплексний підхід забезпечити удосконалення нормативно-правового забезпечення впровадження цифрових технологій, розвивати цифрову інфраструктуру, посилити кібербезпеку та підвищити рівень цифрових компетентностей осіб, залучених до виконання функцій держави в частині забезпечення фінансового моніторингу.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

The article is aimed at a comprehensive study of current issues of implementing digital technologies into the financial monitoring system in order to ensure state security, in particular in terms of protecting vital national interests from real and potential non-military threats. It has been established that the use of digital technologies in the financial monitoring system is critically important for ensuring both state and public security, as it allows for the effective implementation of legally established tasks in the field of national security. Since state security involves the protection of key national interests from non-military threats, and public security involves guaranteeing the rights and freedoms of citizens, it is financial flows that become one of the key channels of influence of destructive phenomena, in particular the shadow economy, corruption, financing of criminal activity, and terrorist threats.

It has been proven that digital technologies, including big data processing tools, artificial intelligence, and automated analysis of financial transactions, provide the ability to timely detect suspicious transactions, identify complex financial schemes, and predict risks. This significantly increases the effectiveness of state control, reduces the latency of financial crimes, and promotes a prompt response to threats. The use of digital technologies in financial monitoring helps increase the transparency of the financial system, strengthen citizens' trust in state institutions, and protect their economic interests. Digital technologies used in financial monitoring were studied and the management functions of public administration bodies aimed at ensuring state security were identified. Recommendations are outlined, developed based on an analysis of the problems of implementing digital technologies into the financial monitoring system, in particular, it is proposed to ensure, through a comprehensive approach, the improvement of regulatory and legal support for the implementation of digital technologies, develop digital infrastructure, strengthen cybersecurity, and increase the level of digital competencies of persons involved in the performance of state functions in terms of ensuring financial monitoring.

Ключові слова: інструменти фінансового моніторингу; тіньова економіка; корупція; фінансова безпека; державна безпека; громадська безпека; протидія фінансовим злочинам, цифрові технології, кібербезпека, інформаційне забезпечення; механізми публічного управління; запобігання та протидія легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом; фінансовий моніторинг; загрози національній безпеці.

Key words: financial monitoring tools; shadow economy; corruption; financial security; state security; public security; combating financial crimes, digital technologies, cybersecurity, information security; public administration mechanisms; prevention and counteraction to the legalization (laundering) of proceeds from crime; financial monitoring; threats to national security.

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

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в умовах сучасної глобальної нестабільності, посилення геополітичної напруженості, зростання кількості збройних конфліктів, а також відкритості кордонів і активізації транскордонних фінансових потоків суттєво підвищуються ризики фінансових правопорушень. Зокрема, йдеться про легалізацію (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму, використання фінансових інструментів у гібридних загрозах та розширення масштабів тіньової економіки. У таких умовах традиційні механізми фінансового контролю виявляються недостатньо ефективними для своєчасного виявлення складних та багатоетапних фінансових схем.

Додатковим чинником актуалізації проблеми є стрімка цифровізація фінансової сфери, розвиток фінтех-сервісів, електронних платіжних систем і криптовалют, що значно ускладнює ідентифікацію джерел походження коштів та відстеження фінансових операцій. Водночас відкритість фінансових ринків і зростання обсягів міжнародних транзакцій створюють сприятливе середовище для переміщення незаконних фінансових ресурсів між юрисдикціями. У цих умовах особливої ваги набуває використання цифрових технологій

у системі фінансового моніторингу для запобігання та протидії легалізації (відмивання) доходів, отриманих злочинним шляхом.

Тож актуальність дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення механізмів публічного управління у сфері фінансового моніторингу на основі цифрових технологій, що забезпечують підвищення ефективності державного контролю, посилення фінансової безпеки держави та здатність оперативно реагувати на сучасні фінансові загрози в умовах глобальної нестабільності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика використання цифрових технологій у системі фінансового моніторингу та протидії легалізації злочинних доходів як чинник забезпечення державної безпеки обумовлена реалізацією Стратегії національної безпеки України "Безпека людини — безпека країни" [1] та положень Закону України "Про національну безпеку України" [2]. Дослідження цієї проблематики висвітлені у наукових доробках колективу авторів, зокрема, Іванова О. та Сидоренко О. [3] розглядали цифрову трансформацію публічного управління в умовах повоєнного відновлення країни, що передбачає "нові вимоги до прозорості, ефективності та підзвітності у використанні бюджетних коштів. Авторами зроблено акцент на перевагах використання цифрових засобів при здійсненні державного фінансового контролю та у процесі забезпечення реалізації його результатів, як в цілому так і у сфері публічних закупівель, зокрема. Ними проаналізовано сучасний стан інформаційного механізму державного управління, висвітлено основні цифрові платформи (Є-data, BI Prozorro), їх функціональність та потенціал щодо автоматизованого моніторингу й виявлення ризикових операцій. Визначено ключові проблеми цифровізації, зокрема недосконаліть IT-інфраструктури, кадровий дефіцит, фрагментарність законодавства та недостатній рівень інтероперабельності між системами" [3].

Москаленко Н. та Дідківська К. [4] досліджували особливості функціонування фінансового моніторингу в Україні, окреслили основні завдання та механізми його реалізації в умовах сучасних економічних викликів. Досліджували нормативно-правову базу, що регулює фінансовий контроль у країні, включаючи законодавчі ініціативи та міжнародні зобов'язання України у сфері протидії відмиванню коштів і фінансуванню тероризму (ПВК/ФТ). Розглянули роль державних регуляторів, зокрема Національного банку України, у створенні ефективної системи нагляду за фінансовими операціями та забезпеченні належного рівня координації між банківськими та небанківськими установами. Приділили увагу адаптації вітчизняної системи фінансового моніторингу до міжнародних стандартів та рекомендацій таких організацій, як Група з розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей (FATF), Організація економічного співробітництва та розвитку (OECP) та Базельський комітет з банківського нагляду [4].

Морозов Д. [5] досліджував перспективи реалізації Національної стратегії доходів до 2030 року в контексті впровадження цифрових технологій у систему публічного управління фінансами.

Чечель А. та Ангелін М. [6] у своїх наукових доробках доводять, що "цифрова трансформація роботи органів державної влади, прозорість діяльності та відкриття даних, створення зручніших та законних способів отримання послуг є головними пріоритетами сучасної системи державного управління" [6]. Вони також дослідили практику цифровізації в Державній податковій службі України та ін. органах державної влади й рекомендували підвищити технічну спроможність та суміжність цифрових систем України з ЄС. Актуальним для цього дослідження є також науково-дослідна робота Національного університету "Київський авіаційний інститут" (ДР №0125U002024) "Теоретико-методологічні засади трансформації публічного управління в умовах дії воєнного стану та післявоєнного відновлення", в якій групою науковців [7] досліджувалися питання протидії корупції, фінансової безпеки, протидії фінансовим злочинам та використання Big Data, штучного інтелекту для протидії легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, розглядалися питання ролі цифрових технологій у фінансовому контролі, розвиток RedTech та SupTech-інструментів у діяльності регуляторних органів.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень варто зауважити, що питання використання цифрових технологій у системі фінансового моніторингу та протидії легалізації злочинних доходів як чинник забезпечення державної безпеки є недостатньо дослідженим, що зумовлює необхідність наукових розвідок у цьому питанні.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета статті полягає у комплексному дослідженні актуальних питань впровадження цифрових технологій у систему фінансового моніторингу з метою забезпечення державної безпеки, зокрема в частині захисту життєво важливих національних інтересів від реальних і потенційних загроз невоєнного характеру.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Використання цифрових технологій у системі фінансового моніторингу та протидії легалізації злочинних доходів як чинник забезпечення державної безпеки обумовлено реалізацією Закону України "Про національну безпеку України", в якому встановлено, що "державна безпека — це захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності і демократичного конституційного ладу та інших життєво важливих національних інтересів від реальних і потенційних загроз невоєнного характеру" [2] при цьому громадська безпека і порядок розглядаються у цьому законі як "захищеність життєво важливих для суспільства та особи інтересів, прав і свобод людини і громадянина, забезпечення яких є пріоритетним завданням діяльності сил безпеки, інших державних органів, органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб та громадськості, які здійснюють узгоджені заходи щодо реалізації і захисту національних інтересів від впливу загроз" [2].

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

З огляду на викладене стає зрозумілим, що використання цифрових технологій у системі фінансового моніторингу є критично важливим для забезпечення як державної, так і громадської безпеки, оскільки дозволяє ефективно реалізовувати законодавчо закріплені завдання у сфері національної безпеки. Оскільки державна безпека передбачає захищеність ключових національних інтересів від невоєнних загроз, а громадська безпека — гарантування прав і свобод громадян, саме фінансові потоки стають одним із ключових каналів впливу деструктивних явищ, зокрема тіньової економіки, корупції, фінансування злочинної діяльності та терористичних загроз.

Цифрові технології, зокрема інструменти обробки великих даних, штучного інтелекту та автоматизованого аналізу фінансових операцій, забезпечують можливість своєчасного виявлення підозрілих транзакцій, ідентифікації складних фінансових схем та прогнозування ризиків. Це суттєво підвищує ефективність державного контролю, зменшує рівень латентності фінансових злочинів і сприяє оперативному реагуванню на загрози. Водночас застосування цифрових технологій у фінансовому моніторингу сприяє підвищенню прозорості фінансової системи, зміцненню довіри громадян до державних інституцій та захисту їх економічних інтересів.

Для підтвердження цієї думки, розглянемо табл. 1 "Цифрові технології у фінансовому моніторингу та управлінські функції органів публічного управління, спрямовані на забезпечення державної безпеки"

Таблиця 1 демонструє, що цифрові технології у системі фінансового моніторингу виконують не лише технічні, але й управлінські функції, забезпечуючи підвищення ефективності державного контролю за фінансовими операціями, покращення міжвідомчої координації та формування сучасних механізмів протидії фінансовим злочинам для забезпечення державної та громадської безпеки.

В контексті реалізації Стратегії національної безпеки України "Безпека людини — безпека країни" [1] важливо акцентувати увагу на поточних та прогнозованих загрозах національній безпеці та національним інтересам України з урахуванням сучасних загроз, оскільки стрімко зростає роль цифрових технологій "в усіх сферах суспільного життя. Сучасна модель глобалізації уможливила поширення міжнародної злочинності, легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом" [1], тому, враховуючи положення Стратегії важливо розвивати "стійкість — здатність суспільства та держави швидко адаптуватися до змін безпекового середовища й підтримувати стале функціонування, зокрема шляхом мінімізації зовнішніх і внутрішніх уразливостей" [1] адже, "реалізація пріоритетних національних інтересів забезпечується, зокрема, через захист особи, суспільства та держави від правопорушень, зокрема корупційних, забезпечення відновлення порушених прав, відшкодування заподіяної шкоди" [1].

Захист особи, суспільства та держави від правопорушень, зокрема корупційних, пов'язаних з деструктивними явищами, зокрема тіньової економіки, корупції, фінансування злочинної діяльності та терористичних загроз забезпечується через фінансовий моніторинг з використанням цифрових інструментів.

Таблиця 1. Цифрові технології у фінансовому моніторингу та управлінські функції органів публічного управління, спрямовані на забезпечення державної безпеки

Цифрова технологія	Сфера застосування у фінансовому моніторингу	Управлінські функції органів публічної влади
Big Data (аналітика великих даних	Обробка великих масивів фінансових транзакцій, аналіз фінансових потоків	Підтримка прийняття управлінських рішень, прогнозування фінансових ризиків
Штучний інтелект (AI)	Автоматичне виявлення підозрілих операцій, аналіз поведінкових моделей клієнтів	Підвищення ефективності фінансового контролю, запобігання фінансовим правопорушенням
Машинне навчання	Виявлення нетипових транзакцій та фінансових схем	Раннє виявлення фінансових злочинів та оптимізація процедур моніторингу
Блокчейн-технології	Відстеження фінансових операцій та забезпечення прозорості транзакцій	Підвищення прозорості фінансової системи та запобігання маніпуляціям
Інформаційно-аналітичні системи	Інтеграція даних з різних джерел (банки, державні реєстри, міжнародні бази)	Координація діяльності органів публічної влади та забезпечення міжвідомчого обміну інформацією
Системи кібербезпеки	Захист інформаційних систем фінансового моніторингу	Забезпечення безпеки державних інформаційних ресурсів та фінансових даних
RegTech та SupTech-технології	Автоматизація регуляторного нагляду та контролю за фінансовими установами	Підвищення ефективності державного регулювання фінансового сектору

Джерело: власна розробка автора.

Таблиця 2. Етапи фінансового моніторингу та цифрові інструменти їх реалізації

Етап фінансового моніторингу	Зміст етапу	Цифрові інструменти та технології	Управлінський результат
Ідентифікація клієнтів та фінансових операцій	Встановлення особи клієнта, перевірка джерел походження коштів	Електронна ідентифікація (e-KYC), державні реєстри, цифрові бази даних	Підвищення прозорості фінансових операцій
Збір та обробка інформації про фінансові операції	Фіксація та накопичення інформації щодо фінансових транзакцій	Big Data, інформаційно-аналітичні системи, автоматизовані платформи фінансового моніторингу	Формування централізованих масивів фінансових даних
Аналіз фінансових операцій	Виявлення підозрілих транзакцій та нетипових схем	Штучний інтелект, алгоритми машинного навчання, аналітика даних	Раннє виявлення фінансових правопорушень
Оцінка ризиків	Визначення рівня ризику фінансових операцій та клієнтів	Ризик-орієнтовані моделі аналізу, системи прогнозування	Підвищення ефективності управління фінансовими ризиками
Передача інформації до уповноважених органів	Передача аналітичних матеріалів до органів державної влади та правоохоронних структур	Інтегровані інформаційні системи, електронний документообіг	Посилення міжвідомчої взаємодії
Реагування та запобігання фінансовим злочинам	Проведення перевірок, розслідування та застосування санкцій	Аналітичні платформи, системи кібербезпеки, цифрові бази розслідувань	Підвищення ефективності державного контролю та протидії фінансовим злочинам

Джерело: власна розробка автора.

Представлена табл. 2 демонструє, що використання цифрових технологій на різних етапах фінансового моніторингу сприяє автоматизації процесів аналізу фінансових операцій, підвищенню ефективності державного контролю та забезпеченню своєчасного виявлення фінансових правопорушень. Водночас дослідження етапів фінансового моніторингу та цифрові інструменти їх реалізації виявили низку системних проблем впровадження цифрових технологій.

В табл. 3 на підставі аналізу проблем впровадження цифрових технологій, впливу проблеми на

Таблиця 3. Проблеми та шляхи їх розв'язання з впровадження цифрових технологій у систему фінансового моніторингу

Проблеми впровадження цифрових технологій	Прояв проблеми у системі фінансового моніторингу	Рекомендації щодо розв'язання проблемних питань впровадження цифрових технологій в систему фінансового моніторингу
Недостатній рівень цифрової інфраструктури	Обмежені можливості обробки великих масивів фінансових даних, низький рівень інтеграції інформаційних систем	Розвиток державної цифрової інфраструктури та впровадження сучасних інформаційно-аналітичних платформ
Недосконаліть нормативно-правового регулювання	Відсутність чітких правил використання штучного інтелекту та аналітики даних у фінансовому моніторингу	Удосконалення законодавства щодо використання цифрових технологій та регулювання обробки даних
Ризики кібербезпеки	Можливість несанкціонованого доступу до фінансових даних та інформаційних систем	Посилення кіберзахисту державних інформаційних ресурсів, впровадження сучасних систем кібербезпеки
Низький рівень міжвідомчої координації	Обмежений обмін інформацією між державними органами та фінансовими установами	Створення інтегрованих інформаційних систем та єдиного інформаційного середовища фінансового моніторингу
Недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу	Складність використання сучасних аналітичних інструментів у діяльності органів державної влади	Підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування щодо розвитку цифрових навичок
Висока вартість впровадження цифрових технологій	Значні фінансові витрати на створення та підтримку інформаційних систем	Залучення міжнародної технічної допомоги, розвиток публічно-приватного партнерства

Джерело: власна розробка автора.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

систему фінансового моніторингу запропоновано шляхи вирішення проблемних питань впровадження цифрових технологій у систему фінансового моніторингу для протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом.

Тож з даних, наведених у табл.3 можемо зробити висновок, що аналіз проблем впровадження цифрових технологій у систему фінансового моніторингу свідчить, що їхнє ефективне впровадження потребує комплексного підходу, зокрема удосконалення нормативно-правового забезпечення, розвитку цифрової інфраструктури, посилення кібербезпеки та підвищення рівня цифрових компетентностей осіб, залучених до виконання функцій держави в частині забезпечення фінансового моніторингу.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи можемо констатувати, що роль цифрових технологій у забезпеченні фінансового моніторингу та й в цілому державної безпеки є визначальною, оскільки саме через систему державних інституцій, нормативно-правових механізмів та інструментів контролю реалізується політика запобігання фінансовим загрозам і підтримання стабільності фінансової системи. Оскільки в умовах глобалізації фінансових ринків, цифровізації економіки та зростання масштабів транскордонних фінансових операцій значно зростають ризики фінансових правопорушень, зокрема легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму, корупційних схем та інших форм економічної злочинності, застосування цифрових технологій у систему фінансового моніторингу має бути пришвидшено за рахунок впровадження різних механізмів публічного управління, зокрема інформаційного, організаційного, нормативно-правового тощо.

Перспектива подальших наукових розвідок буде спрямована на пошук дієвих інструментів та механізмів впровадження цифрових технологій в діяльність органів, що забезпечують виконання функцій держави в частині забезпечення безпеки держави та громадської безпеки.

Література:

1. Стратегія національної безпеки України "Безпека людини — безпека країни": Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#n12

2. Про національну безпеку України: Закон України № 2469-VIII від 21.06.2018. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text

3. Іванова О., Сидоренко О., Скабардін О., Проценко А. Цифровізація державного фінансового контролю сфери публічних закупівель в Україні. Збірник наукових праць Державного податкового університету, 2025, №1. С. 38—45. https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2025.6

4. Москаленко Н., Дідківська К. Фінансовий моніторинг в Україні. Збірник наукових праць Державного податкового університету, 2025, № 1. С. 51—58. https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2025.8

5. Морозов Д. Цифрові технології у системі публічного управління фінансами. Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія "Управління та адміністрування", 2024, том 28, № 57. URL: https://ojs.uem.edu.ua/index.php/spn/article/view/729/0?utm_source=chatgpt.com

6. Чечель А., Ангелін М. Стратегічні цифрові технології у публічному секторі України. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024, №9. С. 176—185. https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-176-185

7. Грищенко І. М. Банківська система України в умовах формування глобального інформаційного простору: між кіберзагрозами і цифровими інноваціями. Наукові перспективи, 2025, № 7 (61). С. 126—137. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-7(61)-126-137 URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/27003

References:

1. President of Ukraine (2020), Decree "On the National Security Strategy of Ukraine "Human Security — Country Security", available at: https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037 (Accessed 16 March 2026).

2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2018) "On the National security of Ukraine", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text (Accessed: 13 March 2026).

3. Ivanova, O., Sydorenko, O., Skabardin, O. and Protsenko, A. (2025), "Digitalization of State Financial control in the Sphere of Public procurement in Ukraine", Collection of Scientific Papers of the State Tax University, vol. 1, pp. 38—45.

4. Moskalenko, N. and Didkivska, K. (2025), "Financial monitoring in Ukraine", Collection of Scientific Papers of the State Tax University, vol. 1, pp. 51—58.

5. Morozov, D. (2024), "Digital technologies in the system of public financial management", Bulletin of postgraduate education: collection of scientific works. Series: Management and administration, vol. 28, no. 57, available at: https://ojs.uem.edu.ua/index.php/spn/article/view/729/0?utm_source=chatgpt.com (Accessed: 13 March 2026).

6. Chechel, A. and Angelin, M. (2024), "Strategic digital technologies in the public sector of Ukraine", Public administration: concepts, paradigm, development, improvement, vol. 9, pp. 176—185.

7. Gryshchenko, I. (2025), "The banking system of Ukraine in the context of the formation of the global information space: between cyber threats and digital innovations", Scientific perspectives, vol. 7, no. 61, pp. 126—137.

Отримано редакцією журналу / Received: 18.03.26
Прорецензовано / Revised: 29.03.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

УДК 351:614.2:615.4

Г. А. Братусь,
д. е. н., професор, завідувач кафедри управління бізнесом,
Міжрегіональна Академія управління персоналом"
ORCID ID: https://orcid.org /0000-0001-7151-3901
Н. А. Сіцінський,
д. держ. упр., професор кафедри публічного управління та адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0005-3179-6878
С. А. Палій,
к. держ. упр., доцент кафедри міжнародних відносин,
Міжрегіональна академія управління персоналом
ORCID ID: https://orcid.org /0000-0002-9265-6407

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.417

СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ МЕДИЧНИХ ВИРОБІВ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

G. Bratus,
Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of Business Management,
Interregional Academy of Personnel Management
N. Sitsinsky,
Doctor of Public Administration, Professor of the Department of Public Administration
and Administration, Interregional Academy of Personnel Management
S. Palii,
PhD in Public Administration,
Associate Professor of the Department of International Relations, Interregional Academy of Personnel Management

SOCIALLY-ORIENTED TECHNOLOGIES IN PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF MEDICAL DEVICE SAFETY AT THE REGIONAL LEVEL

Мета статті — теоретичне обгрунтування застосування соціально-орієнтованих технологій у публічному управлінні у сфері забезпечення безпеки медичних виробів на регіональному рівні та розробка організаційно-методичних підходів до їх впровадження в діяльність територіальних органів Державної служби України з лікарських засобів та контролю за наркотиками (Держлікслужби).

Дослідження грунтується на застосуванні методології соціально-орієнтованих технологій, адаптованої для потреб регіонального управління безпекою медичних виробів. Використано методи логіко-семантичного аналізу, системного підходу, моделювання, а також соціологічні методи для визначення пріоритетів різних груп населення. Розроблено алгоритм розробки цільової програми та дорожню карту впровадження інструментів соціально-орієнтованих технологій.

У статті вперше обгрунтовано можливість адаптації методології соціально-орієнтованих технологій для потреб регіональних органів Держлікслужби з урахуванням специфіки гірських територій (Карпати), прифронтових зон та територій з низькою щільністю населення (Полісся). Розроблено модель впровадження соціально-орієнтованих технологій, яка включає соціально-орієнтований та практичний рівні, а також алгоритм розробки цільової регіональної програми забезпечення безпеки медичних виробів, що складається з шести послідовних етапів. Визначено ключові інструменти соціально-орієнтованих технологій: системний аналіз звернень громадян, експертна оцінка пріоритетних напрямів, моніторинг доступності безпечних медичних виробів, участь фармацевтичних спеціалістів у профілактичних заходах, а також механізми реагування на потреби населення.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Соціально-орієнтовані технології є ефективним інструментом публічного управління у сфері безпеки медичних виробів на регіональному рівні, що дозволяє враховувати потреби різних груп населення та особливості проблемних територій. Ключовими напрямами застосування є розробка та реалізація цільових програм, спрямованих на підвищення доступності безпечних медичних виробів для мешканців гірських, прифронтових та малонаселених регіонів. Запропонована організаційна модель створює методологічне підгрунтя для впровадження соціально-орієнтованих технологій в діяльність територіальних органів Держлікслужби. Подальший розвиток методології потребує розширення об'єктів застосування, удосконалення інструментарію з використанням цифрових технологій та гармонізації з міжнародними підходами до регіонального управління безпекою медичних виробів.

Purpose of the article is a theoretical substantiation of the application of socially-oriented technologies in public administration in the field of medical device safety at the regional level and the development of organizational and methodological approaches for their implementation in the activities of the territorial bodies of the State Service of Ukraine on Medicines and Drug Control (SMDC).

The study is based on the application of the methodology of socially-oriented technologies adapted for the needs of regional management of medical device safety. Methods of logical-semantic analysis, system approach, modeling, as well as sociological methods to determine the priorities of different population groups are used. An algorithm for developing a target program and a roadmap for implementing socially-oriented technology tools are developed.

The article substantiates for the first time the possibility of adapting the methodology of socially-oriented technologies for the needs of the regional bodies of the SMDC, taking into account the specifics of mountain territories (the Carpathians), front-line zones, and territories with low population density (Polissia). A model for implementing socially-oriented technologies is developed, which includes socially-oriented and practical levels, as well as an algorithm for developing a target regional program for ensuring medical device safety, consisting of six successive stages. Key tools of socially-oriented technologies are identified: systematic analysis of citizen appeals, expert assessment of priority areas, monitoring of the availability of safe medical devices, participation of pharmaceutical specialists in preventive measures, as well as mechanisms for responding to the needs of the population.

Socially-oriented technologies are an effective tool of public administration in the field of medical device safety at the regional level, which makes it possible to take into account the needs of different population groups and the specifics of problematic territories. The key areas of application are the development and implementation of targeted programs aimed at increasing the availability of safe medical devices for residents of mountainous, front-line, and sparsely populated regions. The proposed organizational model creates a methodological basis for the implementation of socially-oriented technologies in the activities of the territorial bodies of the SMDC. Further development of the methodology requires expanding the objects of application, improving the tools using digital technologies, and harmonization with international approaches to regional management of medical device safety.

Ключові слова: публічне управління у сфері забезпечення безпеки медичних виробів, соціально-орієнтовані технології, регіональне управління, дорожня карта, цільова програма, Держлікслужба, моніторинг безпеки.

Key words: public administration in the field of medical device safety, socially-oriented technologies, regional management, roadmap, target program, State Service of Ukraine on Medicines and Drug Control, safety monitoring.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Забезпечення безпеки медичних виробів є критичним елементом системи охорони здоров'я України. Ефективність публічного управління у цій сфері значною мірою залежить від здатності враховувати специфічні потреби різних територіальних громад, особливо тих, що перебувають у складних умовах: гірські території (Карпати), прифронтові зони, регіони з низькою щільністю населення (Полісся). Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками (Держлікслужба) здійснює державний нагляд за обігом медичних виробів, однак існуючі підхо-

ди до управління не завжди враховують регіональну специфіку та соціальні аспекти доступу населення до безпечної медичної продукції.

Практика свідчить, що мешканці віддалених гірських районів, прифронтових територій та малонаселених регіонів стикаються з додатковими труднощами у доступі до якісних та безпечних медичних виробів. Це пов'язано з логістичними проблемами, недостатньою інфраструктурою, а також відсутністю адресних механізмів врахування їхніх потреб у діяльності контролюючих органів. Існуючі підходи до моніторингу безпеки медичних виробів переважно грунтуються на уніфікованих процедурах, що не дозволяє враховувати регіональні особливості та соціальні чинники.

У зв'язку з цим актуалізується потреба у впровадженні соціально-орієнтованих технологій у публічне управління на регіональному рівні, які б дозволили забезпечити адресний підхід до вирішення проблем безпеки медичних виробів з урахуванням потреб різних груп населення та специфіки проблемних територій.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Проблематика застосування соціально-орієнтованих технологій у сфері публічного управління, зокрема в охороні здоров'я, привертає увагу багатьох українських дослідників. Особливий інтерес становлять роботи, присвячені адаптації соціальних технологій для вирішення завдань управління на регіональному рівні.

Українськими науковцями у сфері публічного управління розроблено концептуальні підходи до соціально-орієнтованого управління. Зокрема, у роботах В.А. Ребкала [6] обгрунтовано теоретико-методологічні засади впровадження соціальних технологій у діяльність органів публічної влади, що створює підгрунтя для розробки адресних механізмів управління у сфері охорони здоров'я. Т.В. Синяєва [7] досліджувала питання соціальної спрямованості публічного управління, що має безпосереднє значення для оцінки результативності соціально-орієнтованих підходів у діяльності Держлікслужби. О.В. Карпенко [3] розробив методологічні підходи до оцінки ефективності соціальних технологій в управлінській діяльності, які можуть бути адаптовані для потреб регіонального управління безпекою медичних виробів.

Методологічні засади застосування соціально-орієнтованих технологій у сфері охорони здоров'я розроблено у дослідженнях Н.Г. Гойди [2], яка обгрунтувала концепцію використання соціально-орієнтованих підходів для вирішення проблем медичного забезпечення з урахуванням регіональної специфіки. Запропонований нею підхід базується на врахуванні потреб пацієнтів, адресному задоволенні потреб населення та раціональному використанні наявних ресурсів. Важливим внеском є розробка алгоритму впровадження соціально-орієнтованих технологій, що може бути адаптовано для потреб регіонального управління безпекою медичних виробів в Україні.

Вітчизняні дослідження у сфері регіонального управління, зокрема праці М.М. Білинської [1], В.М. Мартиненка [4], створюють теоретичне підгрунтя для врахування регіональної специфіки у публічному управлінні, що є необхідною умовою ефективного застосування соціально-орієнтованих технологій. Сучасні дослідження з питань управління безпекою медичних виробів, зокрема в контексті регіонального управління, свідчать про необхідність розробки спеціалізованих підходів, які враховують соціальні аспекти та територіальні особливості [5].

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Метою статті є теоретичне обгрунтування застосування соціально-орієнтованих технологій у публічному управлінні у сфері забезпечення безпеки медичних виробів на регіональному рівні та розробка організаційно-методичних підходів до їх впровадження в діяльність територіальних органів Державної служби України з лікарських засобів та контролю за наркотиками.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Соціально-орієнтовані технології в публічному управлінні представляють собою сукупність методів, інструментів та процедур, спрямованих на вирішення соціально значущих проблем з максимальним врахуванням потреб різних груп населення. У контексті забезпечення безпеки медичних виробів на регіональному рівні застосування таких технологій дозволяє перейти від уніфікованих підходів до адресних механізмів, що враховують специфіку окремих територій та соціальних груп.

Адаптація методології соціально-орієнтованих технологій для потреб регіонального управління безпекою медичних виробів в Україні передбачає врахування трьох типів територій з особливими умовами: гірські території (Карпати), прифронтові зони, території з низькою щільністю населення (Полісся). Кожен із цих типів територій має свою специфіку, що визначає пріоритетні напрями застосування соціально-орієнтованих технологій.

Для гірських територій Карпат ключовими проблемами є ускладнена логістика доставки медичних виробів, сезонна недоступність окремих населених пунктів, висока частка населення похилого віку. Соціально-орієнтовані технології в цих умовах мають бути спрямовані на створення механізмів гарантованого забезпечення населення необхідними медичними виробами, розвиток мобільних форм обслуговування, впровадження систем раннього оповіщення про потенційні ризики, пов'язані з використанням медичних виробів.

Прифронтові зони характеризуються підвищеними ризиками для здоров'я населення, руйнуванням медичної інфраструктури, значною міграцією населення. Застосування соціально-орієнтованих технологій у цих регіонах має передбачати створення резервних фондів медичних виробів, організацію системи екстреного реагування на загрози безпеці, впровадження механізмів психологічної підтримки пацієнтів, які використовують медичні вироби в умовах стресу.

Території з низькою щільністю населення (Полісся) стикаються з проблемами кадрового забезпечення, віддаленості від центрів прийняття рішень, недостат-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ньою поінформованістю населення. Соціально-орієнтовані технології в цих умовах мають бути спрямовані на розвиток телемедичних консультацій щодо безпечного використання медичних виробів, створення системи дистанційного моніторингу безпеки, підвищення рівня обізнаності населення через інформаційні кампанії.

Для ефективного впровадження соціально-орієнтованих технологій у діяльність територіальних органів Держлікслужби необхідною є розробка відповідної моделі, яка включає два рівні: соціально-орієнтований та практичний.

Соціально-орієнтований рівень передбачає:

— визначення пріоритетних груп населення, що потребують особливої уваги (мешканці віддалених населених пунктів, особи з хронічними захворюваннями, внутрішньо переміщені особи);

— ідентифікацію соціальних факторів, що впливають на безпеку використання медичних виробів (рівень освіти, доступу до інформації, матеріальне становище);

— формування системи показників, що відображають соціальну ефективність управління безпекою медичних виробів.

Практичний рівень включає:

— системний аналіз звернень громадян щодо якості та безпеки медичних виробів як індикатора поточного стану;

— експертну оцінку пріоритетних напрямів втручання з урахуванням регіональних особливостей;

— участь фармацевтичних спеціалістів у профілактичних заходах, спрямованих на безпечне використання медичних виробів;

— розробку механізмів оперативного реагування на звернення населення та виявлені ризики.

Ключовим інструментом впровадження соціально-орієнтованих технологій є розробка цільової регіональної програми забезпечення безпеки медичних виробів. Алгоритм розробки такої програми складається з шести послідовних етапів.

Етап 1 — організаційно-підготовча робота. На цьому етапі формується робоча група з представників територіального органу Держлікслужби, органів місцевого самоврядування, закладів охорони здоров'я, громадських організацій. Визначаються терміни розробки програми, джерела інформації, методи збору та аналізу даних.

Етап 2 — підготовка та аналіз інформаційної бази. Здійснюється збір та аналіз статистичних даних щодо обігу медичних виробів у регіоні, результатів перевірок, звернень громадян, інформації про побічні події. Проводиться аналіз поточної ситуації, визначаються основні тенденції та фактори, що впливають на безпеку медичних виробів у регіоні.

Етап 3 — комплексна оцінка стану забезпечення безпеки медичних виробів. Проводиться аналіз стану системи за встановленими показниками, визначаються нормативні та цільові значення. Розробляються сценарії розвитку системи, виділяються коротко— та довгострокові завдання.

Етап 4 — розробка заходів цільової програми. Формулюються пріоритетні напрями та зміст заходів з урахуванням специфіки регіону. Проводиться розрахунок необхідних фінансових ресурсів, міжвідомче узгодження. Розробляються методи моніторингу та контролю виконання програми.

Етап 5 — публічне обговорення та громадське обговорення. Проект програми обговорюється із залученням експертів, професійних організацій, громадськості, представників територіальних громад. За результатами обговорення вносяться доповнення та уточнення до змісту заходів.

Етап 6 — розгляд та затвердження цільової програми. Програма узгоджується та затверджується відповідним органом місцевого самоврядування або державної адміністрації. Визначаються джерела фінансування, відповідальні виконавці, терміни реалізації.

Дорожня карта реалізації пріоритетних напрямів забезпечення безпеки медичних виробів на регіональному рівні передбачає реалізацію заходів за такими напрямами:

1. Координація діяльності суб'єктів системи забезпечення безпеки медичних виробів:

— створення регіональної координаційної ради з питань безпеки медичних виробів;

— розробка регламентів міжвідомчої взаємодії;

— проведення спільних нарад та робочих зустрічей.

2. Підвищення обізнаності населення щодо безпечного використання медичних виробів:

— проведення інформаційних кампаній у засобах масової інформації;

— організація консультативних пунктів у закладах охорони здоров'я;

— розробка та розповсюдження інформаційних матеріалів для різних груп населення.

3. Удосконалення системи моніторингу безпеки медичних виробів:

— створення регіональної системи збору та аналізу інформації про побічні події;

— впровадження механізмів оперативного інформування про виявлені ризики;

— розвиток системи дистанційного моніторингу безпеки у віддалених населених пунктах.

4. Розвиток кадрового потенціалу:

— проведення навчальних заходів для медичних та фармацевтичних працівників з питань безпеки медичних виробів;

— впровадження програм підвищення кваліфікації з урахуванням регіональної специфіки;

— залучення волонтерів до інформаційно-просвітницької роботи.

Результатом впровадження соціально-орієнтованих технологій має стати підвищення доступності безпечних медичних виробів для мешканців проблемних територій, зменшення кількості побічних подій, пов'язаних з використанням медичних виробів, підвищення рівня задоволеності населення якістю медичної допомоги.

ВИСНОВКИ

Соціально-орієнтовані технології є ефективним інструментом публічного управління у сфері безпеки медичних виробів на регіональному рівні, що дозволяє враховувати потреби різних груп населення та особли-

вості проблемних територій, зокрема гірських районів Карпат, прифронтових зон та територій з низькою щільністю населення (Полісся).

Методологія соціально-орієнтованих технологій, адаптована з урахуванням специфіки регіонального управління та вимог нормативних документів, створює теоретичне підгрунтя для розробки адресних механізмів забезпечення безпеки медичних виробів у діяльності територіальних органів Держлікслужби.

Ключовими напрямами застосування соціально-орієнтованих технологій є розробка та реалізація цільових регіональних програм, впровадження систем моніторингу звернень громадян, розвиток інформаційно-просвітницької роботи та підвищення кваліфікації фахівців.

Запропонована модель впровадження соціально-орієнтованих технологій, яка включає соціально-орієнтований та практичний рівні, а також алгоритм розробки цільової програми та дорожню карту реалізації пріоритетних напрямів, створює методологічне підгрунтя для їх практичного застосування.

Подальший розвиток методології потребує розширення об'єктів застосування, удосконалення інструментарію з використанням цифрових технологій, гармонізації з міжнародними підходами до регіонального управління безпекою медичних виробів.

Література:

1. Білинська М.М. Регіональне управління в умовах децентралізації: теорія та практика. Київ: НАДУ, 2019. 352 с.

2. Гойда Н.Г. Соціальні технології в управлінні охороною здоров'я: методологічні підходи та практика застосування. Київ: Медицина, 2020. 288 с.

3. Карпенко О.В. Методологія оцінки ефективності соціальних технологій в публічному управлінні. Харків: Право, 2021. 304 с.

4. Мартиненко В.М. Державне управління регіональним розвитком: концептуальні засади та механізми реалізації. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2018. 336 с.

5. Палій С.А. Публічне управління у сфері обігу медичних виробів: регіональний аспект. Аспекти публічного управління. 2024. Т. 12. № 2. С. 45—52.

6. Ребкало В.А. Соціальні технології в діяльності органів публічної влади: теоретико-методологічний аспект. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2020. 276 с.

7. Синяєва Т.В. Соціальна спрямованість публічного управління: сутність, принципи, механізми реалізації. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2022. 248 с.

8. Технічний регламент щодо медичних виробів: Постанова Кабінету Міністрів України № 753 від 02.10.2013 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/753-2013-п (дата звернення: 20.03.2026).

References:

1. Bilynska, M. M. (2019), Rehionalne upravlinnia v umovakh detsentralizatsii: teoriia ta praktyka [Regional governance in conditions of decentralization: theory and practice], NADU, Kyiv, Ukraine.

2. Hoida, N. H. (2020), Sotsialni tekhnolohii v upravlinni okhoronoiu zdorovia: metodolohichni pidkhody ta praktyka zastosuvannia [Social technologies in health care management: methodological approaches and application practice], Medytsyna, Kyiv, Ukraine.

3. Karpenko, O. V. (2021), Metodolohiia otsinky efektyvnosti sotsialnykh tekhnolohii v publichnomu upravlinni [Methodology for assessing the effectiveness of social technologies in public administration], Pravo, Kharkiv, Ukraine.

4. Martynenko, V. M. (2018), Derzhavne upravlinnia rehionalnym rozvytkom: kontseptualni zasady ta mekhanizmy realizatsii [Public administration of regional development: conceptual foundations and implementation mechanisms], ORIDU NADU, Odesa, Ukraine.

5. Palii, S. A. (2024), "Public administration in the field of medical device circulation: regional aspect", Aspekty publichnoho upravlinnia, Vol. 12, No. 2, pp. 45—52.

6. Rebkalo, V. A. (2020), Sotsialni tekhnolohii v diialnosti orhaniv publichnoi vlady: teoretyko-metodolohichnyi aspekt [Social technologies in the activities of public authorities: theoretical and methodological aspect], LRIDU NADU, Lviv, Ukraine.

7. Syniaieva, T. V. (2022), Sotsialna spriamovanist publichnoho upravlinnia: sutnist, pryntsypy, mekhanizmy realizatsii [Social orientation of public administration: essence, principles, implementation mechanisms], DRIDU NADU, Dnipro, Ukraine.

8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2013), Resolution "Technical Regulation on Medical Devices", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/753-2013-п (accessed 20.03.2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 23.03.26
Прорецензовано / Revised: 03.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

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

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

УДК 351:005.8:327:004

В. В. Орлов,
к. держ. упр., доцент, перший проректор, Державний університет економіки і технологій
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6505-470X
О. В. Поступна,
д. держ. упр., професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування навчально-наукового юридичного інституту, Державний університет економіки і технологій
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0622-0966

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.422

ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ДО ПУБЛІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ ТА ВЗАЄМОДІЇ З ГРОМАДЯНСЬКИМ СУСПІЛЬСТВОМ

V. Orlov,
PhD in Public Administration, Associate Professor, First Vice-Rector, State University of Economics and Technology
O. Postupna,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Management of the Educational and Scientific Law Institute, State University of Economics and Technology

DIGITAL TRANSFORMATION TOOLS IN PUBLIC ADMINISTRATION: PROJECT MANAGEMENT TO PUBLIC DIPLOMACY AND INTERACTION WITH CIVIL SOCIETY

У статті визначено роль цифрової трансформації як стратегічного ресурсу для розбудови довіри та формування позитивного іміджу в умовах глобальних викликів. Обгрунтовано доцільність інтеграції комп'ютерних методів аналізу даних (Big Data, алгоритмічне прогнозування) та проєктного менеджменту в систему публічного управління для підвищення ефективності публічної дипломатії та інклюзивності взаємодії з громадянським суспільством.

Доведено, що перехід від традиційних ієрархічних моделей до дата-центричних систем дозволяє мінімізувати вплив суб'єктивного фактора та забезпечує трансформацію державної політики у систему, що базується на доказах. Систематизовано порівняльні характеристики традиційної та цифрової моделей прийняття рішень, де особливу увагу приділено миттєвій адаптації комунікаційних меседжів та зростанню рівня суспільної довіри через прозорість алгоритмів.

Розкрито специфіку застосування проєктного підходу (методологій Agile та Waterfall) у сфері публічних комунікацій. Запропоновано структуру життєвого циклу та ключові показники ефективності для проєктів із публічної дипломатії та соціального діалогу, що дозволяє перейти від кількісного звітування до результативного оцінювання змін у поведінці аудиторії.

Класифіковано цифрові інструменти е-демократії (інформаційні, консультативні, колаборативні та контрольні), серед яких найбільший потенціал для сталого розвитку визначено за колаборативними механізмами, такими як "Бюджет участі" та платформи спільного управління. Сформовано архітектуру інтегрованої системи комунікацій, яка поєднує внутрішній та зовнішній вектори управління на єдиному технологічному фундаменті, що мінімізує репутаційні зики та посилює "м'яку силу" держави на міжнародній арені.

Надано практичні рекомендації щодо впровадження професійних інформаційних систем управління проєктами (PMIS) для забезпечення прозорості та адаптивності публічного врядування у реальному часі.

The article defines the role of digital transformation as a strategic resource for building trust and forming a positive image in the face of global challenges. The feasibility of integrating computer methods of data analysis (Big Data, algorithmic forecasting) and project management into the public administration system is substantiated to increase the effectiveness of public diplomacy and the inclusiveness of interaction with civil society.

It is proven that the transition from traditional hierarchical models to data-centric systems allows minimizing the influence of the subjective factor and ensures the transformation of public policy into an evidence-based system. The comparative characteristics of traditional and digital decision-making models are systematized, where special attention is paid to the instant adaptation of communication messages and the growth of the level of public trust through the transparency of algorithms.

The specifics of the application of the project approach (Agile and Waterfall methodologies) in the field of public communications are revealed. A life cycle structure and key performance indicators for public diplomacy and social dialogue projects are proposed, which allows moving from quantitative reporting to effective assessment of changes in audience behavior.

Digital e-democracy tools are classified (informational, consultative, collaborative and control), among which the greatest potential for sustainable development is identified by collaborative mechanisms, such as the "Participatory Budget" and joint management platforms. The architecture of an integrated communications system is formed, which combines internal and external vectors of management on a single technological foundation, which minimizes reputational risks and strengthens the "soft power" of the state in the international arena.

Practical recommendations are provided for the implementation of professional project management information systems (PMIS) to ensure transparency and adaptability of public governance in real time.

Ключові слова: публічне управління, цифровізація, публічна дипломатія, громадянське суспільство, електронна демократія, комп'ютерні методи, управління проєктами, стратегічні комунікації.

Key words: public administration, digitalization, public diplomacy, civil society, e-democracy, computer methods, project management, strategic communications.

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

Сучасна парадигма публічного управління трансформується під впливом глобальних цифрових викликів, що вимагає від державних інституцій докорінної зміни стратегій комунікації. Традиційні ієрархічні моделі управління поступово поступаються місцем мережевим структурам, де ключову роль відіграє здатність влади до ефективного діалогу з внутрішніми (громадянське суспільство) та зовнішніми (міжнародна спільнота) акторами.

Центральна проблема полягає у відсутності цілісного механізму, який би інтегрував комп'ютерні методи аналізу даних та проєктний менеджмент у процеси публічної дипломатії та взаємодії з громадянським суспільством. Сьогодні спостерігається певний когнітивний розрив — цифрові інструменти часто сприймаються лише як технічне забезпечення, а не як стратегічний ресурс для розбудови довіри та формування позитивного іміджу держави. Недостатня структурованість проєктних підходів у сфері комунікацій призводить до низької ефективності публічних кампаній та фрагментарності взаємодії з громадянським сектором, що в умовах глобальної інформаційної конкуренції стає суттєвим викликом для національної безпеки та сталого розвитку.

Дане дослідження безпосередньо пов'язане з реалізацією пріоритетних завдань щодо цифровізації державного сектору (концепції Digital Government) та стратегічного розвитку публічного управління. У науковому аспекті робота спрямована на поглиблення теоретичної бази "публічного управління 4.0", зокрема в частині використання Big Data та алгоритмічних методів для прогнозування суспільних настроїв і оптимізації зовнішньополітичних комунікацій. У практичному вимірі розв'язання окресленої проблематики дозволить розробити прикладні алгоритми управління комунікаційними проєктами, що забезпечать прозорість прийняття рішень, підвищать рівень інклюзивності у взаємодії з громадянським суспільством та посилять інструментарій публічної дипломатії через використання об'єктивних даних і сучасних IT-платформ.

Таким чином, інтеграція технологічного, управлінського та комунікативного компонентів є невід'ємною умовою створення адаптивної системи публічного врядування, здатної оперативно реагувати на динамічні запити суспільства та виклики міжнародного середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання цифрової трансформації та модернізації публічного управління перебувають у центрі уваги багатьох сучасних науковців. Теоретичні та прикладні засади впровадження концепції цифрового врядування грунтовно досліджені у монографії "Цифрове врядування" [13]. Автори наголошують, що цифровізація виступає не лише технічним інструментом, а й стратегічним чинником оптимізації функціонування органів влади, особливо в умовах муніципального менеджменту та відновлення територій.

Окремий масив досліджень присвячено використанню новітніх технологій у державному управлінні. Зокрема, Big Data та аналітика розглядаються у науковій праці Ю. Блинди та О. Кіркая [1], де обгрунтовується, як аналіз великих даних підвищує ефективність політичних рішень. В. Кононенко і Т. Комарова [8], а також О. Юрченко [14] розглядають цифрову дипломатію як засіб стратегічної комунікації та інструмент формування міжнародного іміджу держави. Зарубіжні дослідники [15] концептуалізують цифрову дипломатію через

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

поєднання теорії та практики, а також визначають технології як інструмент "м'якої сили" [21]. Разом з тим, у дослідженнях [10; 11] підкреслюється важливість проєктного підходу для стійкості громад та повоєнного відновлення в Україні.

Взаємодія публічної влади з інститутами громадянського суспільства в умовах децентралізації та диджиталізації аналізується Л. Васильєвою [5], В. Дзюндзюком і С. Чернявським [7]. Особлива увага приділяється механізмам е-демократії, зокрема партиципаторному бюджетуванню як чиннику підвищення довіри до влади. Економічну ефективність таких інструментів для місцевого розвитку досліджують Ю. Богач та Д. Маргасов [2].

Зарубіжні автори детально описують міжнародний досвід цифрової трансформації публічного сектору, включаючи систематичні огляди літератури та аналіз експертних інтерв'ю [16; 18]; роль соціальних медіа у забезпеченні е-партиципації та переваги відкритих урядових даних [17; 19]; концепції "розумних міст" та моделей смарт-врядування для міст майбутнього [20].

Водночас, попри значну кількість напрацювань, потребує додаткового вивчення питання створення цілісного механізму, який інтегрував би комп'ютерні методи аналізу та проєктне управління у процеси публічної дипломатії та взаємодії з громадським сектором.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є теоретичне обкутування та розробка комплексної моделі інтеграції комп'ютерних методів і проєктного менеджменту в систему стратегічних комунікацій публічної влади для підвищення ефективності дипломатії та інклюзивності взаємодії з громадянським суспільством.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких наукових завдань:

— концептуалізувати роль цифрової трансформації як каталізатора змін у структурі публічного управління, визначивши місце комп'ютерних методів (зокрема аналізу великих даних та алгоритмічного прогнозування) у процесах прийняття управлінських рішень;

— дослідити специфіку застосування проєктного підходу у сфері публічних комунікацій, виокремивши основні етапи ключових показників ефективності (KPI) для проєктів із публічної дипломатії та соціального діалогу;

— здійснити аналіз інструментів взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства в умовах диджиталізації, акцентуючи увагу на механізмах е-демократії та платформах спільного управління;

— сформувати архітектуру інтегрованої системи комунікацій, яка поєднує внутрішній вектор (взаємодія з громадянами) та зовнішній вектор (публічна дипломатія) на основі єдиного технологічного та методологічного фундаменту;

— запропонувати практичні рекомендації щодо впровадження комп'ютеризованих систем управління проєктами в діяльність суб'єктів публічного управління для забезпечення прозорості, гнучкості та високої адаптивності державної політики.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифрова трансформація постає не просто як процес впровадження новітніх технологій, а як фундаментальний чинник перегляду інституційної архітектури публічного управління. Модернізація державних інституцій у межах концепції Digital Government передбачає перехід від лінійних бюрократичних процедур до динамічних, дата-центричних моделей [9; 16]. У такому контексті комп'ютерні методи аналізу стають інтегральною частиною управлінського циклу, забезпечуючи об'єктивність та валідність прийнятих рішень.

Використання аналізу великих даних дозволяє ідентифікувати приховані закономірності в суспільних процесах, які раніше залишилися поза увагою класичного моніторингу [1]. Наприклад, у сфері публічної дипломатії алгоритмічне опрацювання масивів соціальних мереж дає змогу виявляти вектори дезінформаційних кампаній у реальному часі, що дозволяє органам влади діяти проактивно [8; 15]. Алгоритмічне прогнозування, у свою чергу, мінімізує вплив суб'єктивного фактора, трансформуючи публічне управління в систему, що базується на доказах (Evidence-based Policy) [21].

Яскравим прикладом практичної реалізації такого підходу є впровадження систем інтелектуального аналізу в муніципальне управління (концепція Smart City), де комп'ютерні методи оптимізують розподіл ресурсів на основі прогнозних моделей енергоспоживання або транспортних потоків [3; 20]. У сфері взаємодії з громадянським суспільством використання чат-ботів на основі штучного інтелекту для первинного опрацювання звернень громадян дозволяє не лише пришвидшити комунікацію, а й структурувати запити для подальшого комплексного аналізу системних проблем регіону.

Для подальшого розуміння трансформаційних процесів доцільно розглянути порівняльну характеристику традиційних та інноваційних підходів до прийняття управлінських рішень, яку систематизовано в табл. 1.

Таблиця 1. Порівняльний аналіз моделей прийняття рішень у публічному управлінні під впливом цифровізації

Параметри порівняння	Традиційна модель публічного управління	Цифрова модель (на основі комп'ютерних методів)	Вплив на публічну дипломатію та діалог
Джерело даних	Статистичні звіти, вибіркові опитування	Big Data, потокові дані в реальному часі	Підвищення точності виявлення запитів суспільства
Методологія аналізу	Ретроспективний аналіз, експертні оцінки	Алгоритмічне прогнозування, машинне навчання	Можливість моделювання наслідків управлінських дій
Швидкість реакції	Відкладена (бюрократична інерція)	Висока (автоматизація процесів)	Миттєва адаптація комунікаційних меседжів
Рівень об'єктивності	Залежність від людського фактора	Високий (мінімізація когнітивних упереджень)	Зростання рівня довіри через прозорість алгоритмів

Джерело: систематизовано авторами на основі [1; 13; 18].

Аналіз даних, наведених у таблиці, свідчить про радикальну зміну вектору управлінської діяльності. Перехід від ретроспективного аналізу до прогностичного дозволяє органам публічної влади не лише констатувати факти, а й випереджати потенційні кризові явища. Дані підтверджують, що цифрова модель управління суттєво розширює можливості для публічної дипломатії, оскільки дозволяє адаптувати стратегічні наративи під конкретні аудиторії на основі точних аналітичних показників, а не припущень.

Водночас, дані таблиці вказують на те, що ключовою перевагою цифрової трансформації є створення "зворотного зв'язку" нового типу — інклюзивного, швидкого та верифікованого. Комп'ютерні методи виступають інструментом демократизації управління, оскільки роблять процес прийняття рішень більш зрозумілим для громадянського суспільства та передбачуваним для міжнародних партнерів.

Загалом концептуалізація ролі цифровізації як каталізатора змін доводить, що публічне управління витрачає свою замкненість, перетворюючись на відкриту екосистему. Комп'ютерні методи аналізу великих даних та алгоритмічне прогнозування визначають нову якість державного менеджменту, де кожне рішення є результатом математичного обгрунтованого вибору. Така інтеграція технологій у структуру влади є фундаментальною умовою для успішної реалізації проєктів у сфері публічної дипломатії та розбудови дієвого партнерства з громадянським суспільством у довгостроковій перспективі.

Разом із тим, практична імплементація зазначених технологічних рішень потребує відповідної управлінської рамки, здатної перетворити масиви даних на конкретні соціально-політичні результати. Саме тому логічним продовженням цифрової трансформації постає впровадження проєктного підходу в діяльність органів державної влади, що дозволяє трансформувати розрізнені комунікаційні заходи у цілісну, результативну стратегію [2; 11]. Традиційна функціональна модель управління часто демонструє низьку адаптивність до стрімких інформаційних змін, тоді як проєктне управління забезпечує чітку фіксацію часових рамок, ресурсних обмежень та персональну відповідальність за досягнення визначених цілей [18]. У сферах публічної дипломатії та соціального діалогу такий підхід дозволяє структурувати складні соціогуманітарні процеси, перетворюючи їх на послідовність керованих етапів із верифікованими результатами [12].

Практичне застосування проєктного інструментарію вбачається у створенні міжнародних інформаційних кампаній (наприклад, просування національного бренду через мережу "цифрових амбасадорів") або в реалізації програм інклюзивного обговорення реформ із залученням громадського сектору [8; 21]. Використання методологій Agile (гнучкості) або Waterfall (каскадний метод) у публічному секторі дає змогу оперативно корегувати комунікаційні меседжі залежно від реакції цільових аудиторій [15]. Зокрема, успішним прикладом є впровадження платформ "Бюджет участі", де кожен етап — від подання ідеї до звітування про реалізацію — розглядається як окремий комунікаційний проєкт із чітким життєвим циклом [6; 17].

Для ефективного моніторингу та оцінювання успішності комунікаційних ініціатив необхідно використовувати систему кількісних та якісних індикаторів. Особливої уваги заслуговує розмежування показників для зовнішньої дипломатичної діяльності та внутрішнього соціального діалогу, що відображено у табл. 2.

Як видно з даних таблиці, проєктний підхід забезпечує перехід від кількісного звітування (факту проведення заходу) до результативного оцінювання (зміни ставлення або поведінки аудиторії). Виокремлення етапів дозволяє ідентифікувати "вузькі місця" в комунікації ще на стадії реалізації, що значно підвищує раціональність використання бюджетних коштів та інтелектуального капіталу.

Варто відмітити, що дані, наведені у таблиці, свідчать про глибоку інтеграцію технологічного та управлінського компонентів — високі значення KPI у сучасних умовах неможливі без використання комп'ютерних методів аналізу охоплення та настроїв аудиторії. Специфіка публічних комунікацій вимагає гнучкості індикаторів, оскільки соціальний діалог є процесом із високим рівнем невизначеності, що потребує постійної верифікації проміжних результатів.

Отже, застосування проєктного підходу виступає фундаментальною умовою професіоналізації публічного управління. Структурування життєвого циклу проєкту та впровадження спеціалізованих KPI дозволяє перетво-

Таблиця 2. Структура життєвого циклу та ключових показників ефективності (KPI) комунікаційних проєктів

Етап проєкту	Зміст діяльності у публічному управлінні	KPI для публічної дипломатії (зовнішній вектор)	KPI для соціального діалогу (внутрішній вектор)
Ініціація та планування	Визначення цільових груп, формування ключових наративів	Рівень охоплення міжнародних медіа; частка позитивних згадок у звітах партнерів	Кількість залучених ГО; репрезентативність учасників обговорень
Реалізація (виконання)	Проведення заходів, запуск цифрових платформ взаємодії	Індекс залученості (Engagement Rate) іноземної аудиторії	Частка конструктивних пропозицій громадян у загальному масиві звернень
Моніторинг та контроль	Коригування стратегії на основі аналізу великих даних	Зміна позиції країни у глобальних рейтингах «м'якої сили» (Soft Power Index)	Рівень довіри до інституцій влади за результатами соціометрії
Завершення та оцінка	Аналіз досягнення цілей. Підготовка звітів для стейкхолдерів	Кількість підписаних меморандумів або залучених інвестицій	Відсоток врахованих рекомендацій громадськості в нормативних актах

Джерело: систематизовано авторами на основі [2; 10; 12; 14; 21].

ISSN 2306-6814
Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

рити публічну дипломатію та взаємодію з громадянським суспільством на прогнозований і високотехнологічний процес. Така методологічна рамка забезпечує не лише прозорість дій влади, а й створює надійну базу для формування стійкої довіри як всередині країни, так і на міжнародній арені.

Ефективність цієї рамки безпосередньо залежить від доступності та якості каналів комунікації, через які реалізуються управлінські проєкти. У цьому контексті трансформація взаємовідносин між державою та громадянами в умовах диджиталізації призводить до появи нових форматів інклюзивного управління [5; 7]. Традиційні методи залучення громадськості до прийняття рішень часто обмежені територіальними чи масовими рамками, тоді як цифрові інструменти е-демократії створюють простір для безперервного та багатостороннього діалогу [2; 17]. Використання спеціалізованих платформ спільного управління дозволяє органам публічної влади не лише інформувати суспільство про свою діяльність, а й безпосередньо інтегрувати експертний потенціал громадських організацій у процеси розробки державної політики [19].

Практична реалізація таких механізмів чітко простежується у функціонуванні порталів електронних петицій та систем проведення онлайн-консультацій з громадськістю. Використання технологій Blockchain у системах електронного голосування забезпечує високий рівень верифікації даних та захист від маніпуляцій, що зміцнює легітимність управлінських рішень [9; 16]. Прикладом успішного впровадження платформ спільного управління є розвиток сервісів "Відкрите місто", де громадяни мають можливість у реальному часі маркувати локальні проблеми, а органи влади — звітувати про їх розв'язання в межах єдиної цифрової екосистеми [20]. Такий підхід перетворює пасивного спостерігача на активного співучасника управління розвитком території.

Для систематизації наявного інструментарію та оцінки його впливу на якість публічного врядування доцільно звернутися до класифікації цифрових механізмів взаємодії, що наведена у табл. 3.

Дані, наведені у таблиці, підтверджують перехід від простих форм інформування до складних моделей спільного управління. Кожен наступний тип інструменту вимагає вищого рівня цифрової грамотності стейкхолдерів та більшої готовності владних інституцій до відкритості. Дані вказують на те, що найбільший потенціал для сталого розвитку мають колаборативні інструменти, оскільки вони забезпечують пряму участь громадян у розподілі та управлінні публічними ресурсами.

Узагальнення наведених показників свідчить про формування багаторівневої системи е-демократії, де цифрові платформи виступають не просто посередниками, а повноцінними середовищами для інституціоналізації громадського впливу. Важливим аспектом є те, що ефективність кожного інструменту прямо залежить від якості комп'ютерних методів обробки отриманих даних, що дозволяє виокремлювати найбільш релевантні запити суспільства.

Таким чином, розвиток інструментів взаємодії в умовах диджиталізації доводить, що сучасне публічне управління неможливе без розбудови інклюзивних цифрових платформ. Акцент на механізмах е-демократії дозволяє нівелювати бар'єри між владою та громадянським суспільством, створюючи умови для переходу до моделі "держави як сервісу" та "держави як платформи". Така трансляція забезпечує високу життєздатність управлінської системи та сприяє формуванню стійкого соціального капіталу, необхідного для реалізації амбітних проєктів національного масштабу.

Водночас ефективне функціонування зазначених цифрових інструментів потребує виходу за межі локальних рішень та їх об'єднання у глобальну стратегічну рамку. У цьому контексті формування цілісної архітектури комунікацій постає завершальним етапом розбудови адаптивної моделі публічного врядування [18]. У традиційній системі державні інституції часто розмежовують роботу з внутрішньою аудиторією (громадянами) та зовнішньою (міжнародними партнерами), що в умовах глобального інформаційного простору призводить до виникнення суперечливих наративів [15]. Побудова інтегрованої системи на єдиному технологічному та методологічному фундаменті дозволяє синхронізувати ці потоки, забезпечуючи трансляцію уніфікованих смислів через різні канали впливу [21].

Єдиний технологічний фундамент передбачає використання спільних платформ для збору даних, що базуються на методах штучного інтелекту та обробки даних масивів інформації [1; 4]. Методологічна єдність, у свою чергу, грунтується на застосуванні спільних стандартів проєктного менеджменту для обох векторів комунікації [10]. Наприклад, впровадження системи "Центр управління комунікаціями" дозволяє одночасно моніторити рівень задоволеності місцевих громад державними послугами та відстежувати сприйняття національних реформ іноземними інвесторами [17]. Використання спільних інструментів візуалізації даних та єдиної бази

Таблиця 3. Типологія цифрових інструментів взаємодії публічної влади та громадянського суспільства

Тип інструменту	Технологічна платформа	Форма участі громадян	Результат для публічного управління
Інформаційний	Офіційні портали, соціальні мережі, чат-боти	Отримання актуальної інформації, моніторинг діяльності	Прозорість та підзвітність органів влади
Консультативний	Платформи е-голосування, онлайн-опитування	Висловлення позиції щодо проєктів нормативних актів	Врахування суспільної думки при плануванні реформ
Колаборативний	Платформи спільного бюджетування, «Відкриті дані»	Розробка та реалізація спільних проєктів	Співтворення цінностей та ресурсна синергія
Контрольний	Антикорупційні панелі, системи моніторингу закупівель	Громадський нагляд за використанням ресурсів	Зниження корупційних ризиків та ріст довіри

Джерело: систематизовано авторами на основі [5; 13; 17; 19].

стратегічних повідомлень гарантує, що інформація, надана громадянину через мобільний застосунок е-демократії, не суперечитиме тезам, які просуваються дипломатичними представництвами за кордоном.

Практичним прикладом реалізації такої архітектури є концепція "Цифрової держави", де державний бренд формується не лише через рекламні кампанії публічної дипломатії, а насамперед через якість та прозорість внутрішніх цифрових сервісів [3; 20]. Успішний досвід країн-лідерів диджиталізації свідчить, що задоволеність громадян внутрішньою політикою стає потужним інструментом "м'якої сили" на міжнародні арені [21]. У такому випадку внутрішня взаємодія та зовнішня дипломатія перетворюються на взаємодоповнюючі компоненти єдиної стратегічної екосистеми, де комп'ютерні методи забезпечують безперебійний обмін даними між усіма суб'єктами управління.

Інтегрована модель дозволяє усунути інституційну фрагментарність, оскільки комунікаційні проєкти отримують наскрізне управління. Використання автоматизованих систем контролю KPI дає змогу в реальному часі оцінювати, як позитивні зміни всередині країни (наприклад, успішна реалізація проєкту е-урядування) трансформуються у зростання міжнародного авторитету держави [6; 18]. Така синергія мінімізує репутаційні ризики та оптимізує витрати ресурсів на підтримку інформаційної присутності держави у світі.

Отже, створення архітектури інтегрованої системи комунікацій на базі єдиного технологічного та методологічного фундаменту є необхідною умовою ефективності сучасного публічного управління. Поєднання внутрішнього вектора взаємодії з громадянами та зовнішнього вектора публічної дипломатії в межах спільної цифрової платформи забезпечує стратегічну цілісність державної політики [15]. Застосування комп'ютерних методів аналізу та проєктного підходу до управління цими векторами дозволяє органам влади діяти як єдиний злагоджений механізм, здатний оперативно адаптуватися до викликів глобального середовища та розбудовувати стійку довіру на всіх рівнях взаємодії [10].

Слід зазначити, що практичне втілення такої інтегрованої моделі вимагає відмови від застарілих методів адміністрування на користь спеціалізованих інструментальних середовищ, що здатні підтримувати складні управлінські цикли [13]. У цьому контексті ефективна імплементація цифрових рішень у контур державного менеджменту потребує переходу від фрагментарного використання офісних програм до впровадження професійних інформаційних систем управління проєктами (Project Management Information Systems, PMIS) [11]. Такі системи виступають технологічним ядром, що інтегрує ресурси, часові графіки та комунікаційні потоки в єдине середовище. Автоматизація рутинних операцій та створення "цифрових двійників" управлінських процесів дозволяють забезпечити безпрецедентний рівень прозорості, оскільки кожен етап підготовки чи реалізації державної політики стає доступним для моніторингу в режимі реального часу [3].

Для досягнення високої адаптивності публічної влади рекомендується впроваджувати гібридні моделі управління, що поєднують структурну чіткість каскадних методів із динамікою гнучких методологій (Agile) [16]. Практичний досвід свідчить, що використання спеціалізованого програмного забезпечення (наприклад, адаптованих платформ на базі Jira, Asana або національних хмарних рішень) дозволяє візуалізувати рух проєктів через канбан-дошки, що суттєво полегшує координацію між різними міністерствами та відомствами [18]. Зокрема, успішним прикладом є впровадження цифрових дашбордів для моніторингу виконання національних стратегій, де кожен громадянин або міжнародний партнер може відстежити відсоток реалізації конкретного завдання та обсяг використання коштів [6; 20].

Вважаємо, що процес впровадження комп'ютеризованих систем має базуватися на таких етапах:

1) нормативна уніфікація — розробка внутрішніх регламентів, які визнають цифрові дані в системі управління проєктами офіційним джерелом інформації для прийняття рішень;

2) технологічна інтеграція — забезпечення сумісності PMIS із державними реєстрами та платформами е-демократії для автоматичного оновлення показників ефективності (KPI);

3) формування цифрових компетенцій — безперервне навчання державних службовців роботі з інструментами алгоритмічного планування та аналізу ризиків;

4) створення відкритих протоколів даних — надання доступу інститутам громадянського суспільства до неконфіденційних сегментів управлінських систем для здійснення громадського контролю.

Використання алгоритмів інтелектуальної підтримки рішень у межах таких систем дозволяє прогнозувати потенційні відхилення від графіка реалізації проєктів публічної дипломатії ще на етапі планування. Наприклад, аналіз попередніх кампаній за допомогою методів машинного навчання дає змогу оптимізувати бюджетні витрати, спрямовуючи ресурси на найбільш ефективні канали взаємодії з міжнародною аудиторією [8; 21]. У сфері внутрішньої політики автоматизований збір фідбеку через інтегровані цифрові платформи дозволяє миттєво коригувати хід реалізації реформ відповідно до актуальних потреб соціуму [14; 17].

Таким чином, впровадження комп'ютеризованих систем управління проєктами є визначальним фактором трансформації публічного сектору в гнучку та прозору сервісну модель. Застосування спеціалізованого інструментарію не лише мінімізує вплив людського фактора та корупційні ризики, а й створює фундамент для формування "держави, що базується на даних". Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить суб'єктам публічного управління вийти на новий рівень стратегічної спроможності, забезпечуючи високу результативність як у питаннях публічної дипломатії, так і в розбудові інклюзивного діалогу з громадянським суспільством.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволяє констатувати, що синергія цифрових інструментів, проєктного менеджменту та стратегічних комунікацій є визначальним фактором життєздатності сучасних систем публічного управління. Теоретичне обгрунтування та аналіз практичних аспектів інтеграції комп'ютерних методів у процеси

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

прийняття рішень підтверджують трансформацію традиційної бюрократичної моделі у відкриту, дата-центричну екосистему.

За результатами дослідження сформовано наступні ключові висновки.

1. Концептуалізація цифрової трансформації доводить, що використання алгоритмічного прогнозування та аналізу великих даних мінімізує вплив суб'єктивних чинників у публічному секторі. Використання таких методів забезпечує перехід до моделі управління на основі доказів, що є фундаментальною умовою прозорості владних інституцій.

2. Застосування проєктного підходу дозволяє структурувати складні соціогуманітарні процеси у сферах публічної дипломатії та соціального діалогу. Впровадження спеціалізованих KPI та орієнтація на життєвий цикл проєкту трансформують хаотичні комунікаційні заходи у прогнозовану та результативну стратегію формування довіри.

3. Розвиток інструментів е-демократії та платформи спільного управління створює умови для інклюзивної взаємодії з громадянським суспільством. Цифровізація нівелює бар'єри між владою та громадянами, забезпечуючи перехід від простого інформування до глибокої колаборації та співтворення суспільних цінностей.

4. Інтегрована архітектура комунікацій, що об'єднує внутрішній та зовнішній вектори на єдиній технологічній базі, гарантує стратегічну цілісність державних наративів. Така конвергенція дозволяє використовувати успіхи внутрішньої цифрової трансформації як потужний інструмент "м'якої сили" на міжнародній арені.

5. Впровадження інформаційних систем управління проєктами (PMIS) постає практичним механізмом забезпечення гнучкості та адаптивності державної політики. Відмова від застарілих методів адміністрування на користь професійних цифрових середовищ дозволяє автоматизувати моніторинг ресурсів та забезпечити підзвітність влади перед суспільством у реальному часі.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі вбачаються у дослідженні етичних та безпекових аспектів використання штучного інтелекту в публічному управлінні. Окремої уваги потребує розробка методики оцінювання економічної ефективності впровадження комп'ютеризованих систем управління проєктами в органах місцевого самоврядування. Подальше вивчення механізмів протидії дезінформації засобами алгоритмічного аналізу в межах публічної дипломатії дозволить посилити стійкість національних систем управління до глобальних інформаційних викликів.

Література:

1. Блинда Ю. О., Кіркая О. Є. Big Data у державному управлінні: як аналітика даних може підвищити ефективність політичних рішень. Успіхи і досягнення у науці. 2025. № 5 (15). С. 484—495. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5(15)-484-495.

2. Богач Ю., Маргасов Д. Економічна ефективність впровадження інструментів електронної демократії та громадянських технологій для місцевого розвитку. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. Т. 342, № 3 (1). С. 330—335. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-47.

3. Бородін Є. І., Поступна О. В. Цифровізація як інструмент муніципального менеджменту: оптимізація функціонування органів місцевого самоврядування на деокупованих територіях. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2025. Вип. 3 (2025). С. 13—20. DOI: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.3.2.

4. Бурик З. М., Бурик М. М. Роль цифрових платформ у розвитку логістичних процесів. Наукові перспективи. 2025. № 12 (66). С. 50—74. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-12(66)-50-74.

5. Васільєва Л. Взаємодія органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства в умовах децентралізації влади. Економічні горизонти. 2023. № 1 (23). С. 43—50. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(23).2023.272840.

6. Вітовщик Т., Корзик С. Партиципаторне бюджетування як чинник підвищення довіри до влади та ефективності місцевих фінансів. Фінанси та оподаткування. 2025. № 4 (110). С. 26—33. DOI: https://doi.org/10.33146/2518-1181-2025-4(110)-26-33.

7. Дзюндзюк В. Б., Чернявський С. Д. Особливості взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства в сучасних умовах. Наукові перспективи. 2025. № 5 (59). С. 213—223. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5(59)-213-223.

8. Кононенко В. П., Комарова Т. Г. Цифрова дипломатія як засіб стратегічної комунікації держави. Вісник національного університету імені В. Н. Каразіна, серія "Питання політології". 2024. Вип. 45. С. 15—20. DOI: https://doi.org/10.26565/2220-8089-2024-45-02.

9. Петров П. Г. Процес внутрішньополітичної цифровізації США (електронне/цифрове урядування): ретроспектива та нормативно-правові засади. Філософія та політологія в контексті сучасної культури. 2024. Т. 16, Спецвипуск. С. 77—83. DOI: https://doi.org/10.15421/352410.

10. Поступна О. В., Баштанник В. В. Проєктний менеджмент повоєнного відновлення: інноватівність та креативність як інструменти підвищення стійкості територіальних громад. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2025. Вип. 5 (2025). С. 30—40. DOI: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.5.4.

11. Проскура В. Ф., Зарічна О. В., Кашин А. В. Проєктний підхід до управління територіальними громадами в умовах викликів війни. Сталий розвиток економіки. 2024. № 2 (49). С. 23—30. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-4.

12. Сивак Т. В. Стратегічні комунікації у системі публічного управління України: монографія. Київ: НАДУ, 2019. 338 с. URL: https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi75/0055715.pdf.

13. Цифрове врядування: монографія / О. В. Карпенко, Ж. З. Денисюк, В. В. Наместнік [та ін.]; за ред. О. В. Карпенка. Київ: ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. 336 с. URL: https://elib.nakkkim.edu.ua/bitstream/handle/123456789/4638/Monografia_Tsyfrove_vryadyvannya_-2020.pdf.

14. Юрченко О. (2024). Публічна дипломатія як форма міжнародних комунікацій, її роль у формуванні іміджу України. Економіка та суспільство. № 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-124.

15. Bjola C., Holmes M. Digital Diplomacy: Theory and Practice. Routledge. 2015. DOI: https://doi.org/10.4324/9781315730844.

16. Ferreira A., Santos C. Digital Transformation in Public Sector: Systematic Literature Review. In book: Enhancing Public Sector Accountability and Services Through Digital Innovation. 2025. DOI: https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9251-5.ch008.

17. Khan A., Krishnan S. Social Media Enabled E-Participation: Review and Agenda for Future Research. e-Service Journal. 2017. № 10 (2). P. 45—75. DOI: https://doi.org/10.2979/eservicej.10.2.03.

18. Mergel I., Edelmann N., Haug N. Defining Digital Transformation: Results from expert interviews. Government Information Quarterly. 2019. № 36(4):101385. DOI: https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002.

19. Mokobombang N., Gutierrez J., Petrova K. The Benefits of Open Government Data Use: a crosscountry Comparison. International Conference on Information Resources Management (CONF-IRM). 2019. URL: https://www.academia.edu/68866794/The_Benefits_of_-Open_Government_Data_Use_a_crosscountry_-Comparison.

20. Nastjuk I., Trang S., Papageorgiou E. I. Smart cities and smart governance models for future cities. Electron Markets. 2022. № 32. P. 1917—1924. DOI: https://doi.org/10.1007/s12525-022-00609-0.

21. Sampson E., Annor A. S. Digital Diplomacy: How Technology Is Becoming a Soft Power Tool for Emerging Economies. International Journal of Management Studies and Social Science Research. 2024. № 06(03). DOI: https://doi.org/10.56293/IJMSSSR.2024.5044.

References:

1. Blynda, Yu.O. and Kirkaia, O.Ye. (2025), "Big Data in public administration: how data analytics can improve the effectiveness of political decisions", Uspikhy i dosiahnennia u nautsi, vol. 5 (15), pp. 484—495.

2. Bohach, Yu. and Marhasov, D. (2025), "Cost-effectiveness of implementing e-democracy tools and civic technologies for local development", Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, vol. 342 (3 (1)). pp. 330—335.

3. Borodin, Ye.I. and Postupna, O.V. (2025), "Digitalization as a tool of municipal management: optimizing the functioning of local government bodies in the deoccupied territories", Dniprovskyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava, vol. 3 (2025), pp. 13—20.

4. Buryk, Z.M. and Buryk, M.M. (2025), "The role of digital platforms in the development of logistics processes", Naukovi perspektyvy, vol. 12(66), pp. 50-74.

5. Vasilieva, L. (2023), "Interaction between public authorities and civil society institutions in the context of decentralization of power", Ekonomichni horyzonty, vol. 1 (23), pp. 43—50.

6. Vitovshchyk, T. and Korzyk, S. (2025), "Participatory budgeting as a factor in increasing trust in government and the efficiency of local finances", Finansy ta opodatkuvannia, vol. 4 (110), pp. 26—33.

7. Dziundziuk, V.B. and Cherniavskyi, S.D. (2025), "Peculiarities of interaction between public authorities and civil society institutions in modern conditions", Naukovi perspektyvy, vol. 5 (59), pp. 213—223.

8. Kononenko, V.P. and Komarova, T.H. (2024), "Digital diplomacy as a means of strategic communication of the state", Visnyk natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina, seriia "Pytannia politolohii", vol. 45, pp. 15—20.

9. Petrov, P.H. (2024), "The process of domestic political digitalization of the United States (e-government): retrospective and regulatory framework", Filosofiia ta politolohiia v konteksti suchasnoi kultury, vol. 16, Spetsvypusk, pp. 77—83.

10. Postupna, O.V. and Bashtannyk, V.V. (2025), "Project management of post-war reconstruction: innovation and creativity as tools for increasing the resilience of territorial communities", Dniprovskyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava, vol. 5 (2025), pp. 30—40.

11. Proskura, V.F., Zarichna, O.V. and Kashyn, A.V. (2024), "A project approach to managing territorial communities in the face of war challenges", Stalyi rozvytok ekonomiky, vol. 2 (49), pp. 23—30.

12. Syvak, T.V. (2019), Stratehichni komunikatsii u systemi publichnoho upravlinnia Ukrainy [Strategic communications in the public administration system of Ukraine], Kyiv, Ukraine.

13. Karpenko, O. V. Denysiuk, Zh. Z. and Namestnik, V. V. (2020), Tsyfrove vriaduvannia [Digital governance], Kyiv, Ukraine.

14. Yurchenko, O. (2024), "Public diplomacy as a form of international communications, its role in shaping the image of Ukraine", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 64.

15. Bjola, C. and Holmes, M. (2015), Digital Diplomacy: Theory and Practice, Routledge, London, UK.

16. Ferreira, A. and Santos, C. (2025), "Digital Transformation in Public Sector: Systematic Literature Review", Enhancing Public Sector Accountability and Services Through Digital Innovation, IGI Global, Hershey, USA.

17. Khan, A. and Krishnan, S. (2017), "Social Media Enabled E-Participation: Review and Agenda for Future Research", e-Service Journal, vol. 10 (2), pp. 45—75.

18. Mergel, I., Edelmann, N. and Haug, N. (2019), "Defining Digital Transformation: Results from expert interviews". Government Information Quarterly, vol. 36(4):101385.

19. Mokobombang, N., Gutierrez, J. and Petrova, K. (2019), "The Benefits of Open Government Data Use: a crosscountry Comparison", International Conference on Information Resources Management (CONF-IRM), available at: https://www.academia.edu/68866794/The_-Benefits_of_Open_Government_Data_Use_a_-crosscountry_Comparison (Accessed 15 March 2026).

20. Nastjuk, I., Trang, S. and Papageorgiou, E. I. (2022), "Smart cities and smart governance models for future cities", Electron Markets, vol. 32, pp. 1917—1924.

21. Sampson, E. and Annor, A. S. (2024), "Digital Diplomacy: How Technology Is Becoming a Soft Power Tool for Emerging Economies", International Journal of Management Studies and Social Science Research, vol. 06 (03).

Отримано редакцією журналу / Received: 24.03.26
Прорецензовано / Revised: 04.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

УДК 355.292.1:351.745(477)

О. А. Толмачов,
к. мед. н., начальник клініки психіатричної ВНКЦПР,
Військово-медичний клінічний центр Південного регіону
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0008-1199-6567
В. М. Івчук,
аспірант кафедри управління та адміністрування,
Комунальний заклад вищої освіти "Вінницька академія безперервної освіти"
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0006-8920-1934
К. Ю. Марущенко,
доктор філософії в медицині, начальник кафедри військової психіатрії,
медичної та клінічної психології факультету перепідготовки та підвищення кваліфікації,
Українська військово-медична академія
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-5411-6912
О. О. Могиль,
доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування, клінічний психолог,
Берегівська лікарня імені Бертолона Ліннера Берегівської міської ради
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-8695-8411
О. О. Вельган,
д. держ. упр., доцент, провідний науковий співробітник Науково-дослідного відділу
розроблення та проведення ігор Науково-дослідного управління дослідження воєнних ігор
та аналітичного забезпечення Центру воєно-стратегічних досліджень,
Національний університет оборони України
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-5360-777X

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.430

НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ ВІЙСЬКОВИХ, ЗВІЛЬНЕНИХ У ЗАПАС

O. Tolmachov,
PhD in Medical Sciences" Head of the Psychiatric Clinic of the All-Union Military Medical Clinical Center, Military Medical Clinical Center of the Southern Region
V. Ivchuk,
Postgraduate student of the Department of Management and Administration, Communal Higher Educational Institution "Vinnytsia Academy of Continuous Education"
K. Marushchenko,
Head of the Department of Military Psychiatry, Medical and Clinical Psychology, Faculty of Retraining and Advanced Training, Ukrainian Military Medical Academy
O. Mogyl,
Doctor of Philosophy in Public management and administration, clinical psychologist, Bertolon Linner Beregov Hospital of the Beregov City Council
O. Velhan,
Doctor of Public Administration, Associate Professor, Leading Researcher of the Research Department for the Development and Conducting of Games of the Research Department for the Study of War Games and Analytical Support of the Center for Military and Strategic Studies, National Defense University of Ukraine

DIRECTIONS OF STATE SUPPORT FOR SERVICEMEN DISCHARGED TO THE RESERVE

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю забезпечення ефективної соціальної реінтеграції військовослужбовців, звільнених у запас, у цивільне життя в умовах повномасштабної збройної агресії проти України. Зростання кількості осіб, які завершують військову службу, у поєднанні з отриманням важких фізичних та психологічних травм, створює нагальну потребу

у розробці та впровадженні комплексних методів соціальної адаптації. Стаття присвячена аналізу стану соціального захисту ветеранів, у яких, окрім необхідності працевлаштування, виявляються проблеми з житловим забезпеченням, медичним обслуговуванням та психологічною реабілітацією, що потребує специфічного підходу з боку державної системи управління.

Метою роботи є соціологічний аналіз процесу соціальної адаптації військовослужбовців, звільнених з військової служби, та розробка пропозицій щодо вдосконалення їхнього соціального захисту в сучасних умовах України.

Методологічну основу дослідження склали принципи системного підходу, методи організаційного моделювання, санітарно-статистичний та соціологічний методи. У роботі використано метод експертних оцінок та економічний аналіз ефективності використання ресурсів для соціальної підтримки. Авторська методологія включає оцінку як об'єктивних (рівень працевлаштування, динаміка житлового забезпечення), так і суб'єктивних (рівень задоволеності соціальними послугами) показників ефективності адаптації.

Результати дослідження показали, що існуючі підходи до соціальної підтримки часто є розпорошеними та недостатньо ефективними, що обумовлено браком інформації, бюрократичними перешкодами та формальним ставленням до заходів адаптації. Виявлено, що значна частина звільнених військовослужбовців не може знайти роботу за спеціальністю, оскільки їхня військова професія не відповідає потребам цивільного ринку праці.

У статті запропоновано та обгрунтовано напрями підвищення ефективності державної підтримки, які базуються на триетапному моніторингу: статистичному аналізі обсягів допомоги, соціологічній оцінці якості та експертному аналізі "проблемних зон". Модель передбачає впровадження нових інститутів перепідготовки та підвищення кваліфікації, орієнтованих на надання економічних, правових та соціально-психологічних послуг.

Доведено, що успішна адаптація військовослужбовців вимагає комплексної системи, спрямованої не лише на виплату пенсій, а й на відновлення працездатності, забезпечення житлом та запобігання економічним втратам держави. Ефективність запропонованих заходів підтверджена необхідністю радикального вирішення житлової проблеми та створення системи органів державної влади, що здійснює комплексну соціальну адаптацію.

Relevance of the study is driven by the need to ensure effective social reintegration of servicemen discharged to the reserve into civilian life amidst the full-scale armed aggression against Ukraine. The growing number of individuals completing military service, combined with the acquisition of severe physical and psychological traumas, creates an urgent need for the development and implementation of comprehensive methods of social adaptation. The article is devoted to analyzing the state of social protection for veterans, who, in addition to the need for employment, face problems with housing, medical care, and psychological rehabilitation, requiring a specific approach from the state management system.

The aim of the work is to conduct a sociological analysis of the process of social adaptation of servicemen discharged from military service and to develop proposals for improving their social protection in the modern conditions of Ukraine.

Methodological framework of the study consists of the principles of a systemic approach, organizational modeling methods, sanitary-statistical, and sociological methods. The work utilizes the method of expert assessments and an economic analysis of the efficiency of resource utilization for social support. The author's methodology includes the assessment of both objective (employment rate, dynamics of housing provision) and subjective (level of satisfaction with social services) indicators of adaptation effectiveness.

Research results showed that existing approaches to social support are often fragmented and insufficiently effective, due to a lack of information, bureaucratic obstacles, and a formal attitude toward adaptation measures. It was revealed that a significant portion of discharged servicemen cannot find work in their specialty, as their military profession does not correspond to the needs of the civilian labor market.

The article proposes and substantiates directions for increasing the effectiveness of state support, which are based on a three-stage monitoring process: statistical analysis of assistance volumes, sociological assessment of quality, and expert analysis of "problem areas." The model envisions the implementation of new institutes for retraining and professional development focused on providing economic, legal, and socio-psychological services.

ISSN 2306-6814
Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

It is proven that the successful adaptation of servicemen requires a comprehensive system aimed not only at pension payments but also at restoring working capacity, providing housing, and preventing economic losses for the state. The effectiveness of the proposed measures is confirmed by the need for a radical solution to the housing problem and the creation of a system of state authorities implementing comprehensive social adaptation.

Ключові слова: соціальний захист, військовослужбовці, звільнення у запас, соціальна адаптація, професійна перепідготовка, ветерани, державна підтримка, працевлаштування, житлове забезпечення.

Key words: social protection, servicemen, discharge to the reserve, social adaptation, professional retraining, veterans, state support, employment, housing provision.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах розбудови громадянського суспільства в Україні все більша увага приділяється соціальному захисту людей і особливо тих, хто завершив службу в лавах Збройних Сил України та інших військових формувань.

За останні роки в цьому напрямку здійснено активні дії: впроваджуються нові форми і технології соціальної роботи з ветеранами армії та флоту; перебудовується система пенсійного забезпечення; діє оновлене трудове законодавство; розвивається система перепідготовки та підвищення кваліфікації військовослужбовців, звільнених з військової служби.

В основу реформ, що проводяться в галузі соціальної адаптації військовослужбовців, звільнених з військової служби, покладено принцип адресної спрямованості соціальної допомоги, суттю якої є конкретизація зосередження державних ресурсів на задоволенні потреб тих, хто найбільше потребує цієї допомоги.

На сьогодні в Україні налічується значна кількість осіб пенсійного віку та ветеранів, з яких значну частку складають військовослужбовці, звільнені з лав ЗСУ. З загальної кількості ветеранів велика кількість має почесне звання ветеранів військової служби, а також є учасниками бойових дій на територіях інших держав та учасниками АТО/ООС, а зараз — захисниками України у повномасштабній війні.

Так, наприклад, значна частина кодрових військовослужбовців звільняється з правом на пенсію, в той час як інша частина — без права на таку пенсію, оскільки звільнені не мали достатньої вислуги років для отримання пільг.

З загальної кількості військових пенсіонерів, що отримують пенсію по лінії Міноборони, МВС та інших структур, значна частина — це учасники бойових дій. Середній вік звільнених стрімко знижується, а їх загальна кількість наближається до тридцяти відсотків від числа військовослужбовців, які перебувають на обліку в територіальних органах Міноборони України та інших силових міністерствах і відомствах.

Серед проблем, з якими стикаються звільнені із Збройних Сил та члени їхніх сімей — питання зайнятості та професійної перепідготовки, забезпечення житлом, низький рівень соціальної забезпеченості, падіння економічної стабільності, психологічна адаптація, соціальна реабілітація тощо.

Це обумовлює необхідність подальшого вдосконалення діючих і розробки нових форм соціальної адаптації військовослужбовців, звільнених з військової служби. Крім того, слід зазначити, що в останні роки різко зросло падіння престижу військової служби, відбулася втрата її традиційних стимулів, що знижує ефективність системи соціальної адаптації як в екстремальній обстановці, так і в мирних умовах.

Система соціального захисту військовослужбовців історично складалася як найважливіший елемент державної політики країни. У такій якості вона повинна розвиватися і надалі, активно взаємодіючи з усіма структурами влади та сферами життя країни.

Таким чином, дане дисертаційне дослідження актуальне як з точки зору розвитку теорії соціальної адаптації, так і для реалізації державної політики соціального захисту в сучасних умовах.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Проблемам соціальної адаптації присвячено велику кількість наукових праць. Методологічною основою служать класичні праці зарубіжних та вітчизняних соціологів. Дослідження даної проблеми відображені в роботах таких сучасних авторів, як соціологи управління, фахівці з соціальної роботи та психології.

Дослідженням соціальної адаптації як соціального процесу в сучасних умовах займалися такі вчені.

Розгляд теоретико-методологічної сутності та змісту процесу соціальної адаптації військовослужбовців, звільнених з військової служби, і членів їхніх сімей знайшов відображення в працях фахівців у галузі військової соціології та правознавства.

Проведено вторинний аналіз факторів, що детермінують процес соціальної адаптації військовослужбовців, звільнених з військової служби, і членів їхніх сімей, відображених у наукових прадах таких спеціалістів теорії та практики соціальної роботи.

Вивчення наукової літератури, пов'язаної з процесами соціальної адаптації, показало, що ця проблема знайшла достатнє відображення в дослідженнях загальнотеоретичного характеру, що розкривають саме явище соціальної адаптації з філософської та соціально-психологічної сторони. Розгляд соціальної адаптації стосовно конкретних соціальних груп як соціологічної категорії вимагає подальшого вивчення. Якщо геронтологічні, гендерні, соціально-педагогічні підхо-

ди в соціальних науках достатньо виявлені, то проблема соціальної адаптації колишніх військовослужбовців відноситься до нових і недостатньо вивчених питань соціологічного знання. Разом з тим, гострота проблеми та її актуальність об'єктивно диктують необхідність її теоретичного осмислення.

У якості проблеми дослідження виступає розгляд системи соціальної адаптації до умов життєдіяльності поза лавами Збройних Сил колишніх військовослужбовців.

В результаті аналізу та узагальнення теоретичних матеріалів, практики соціальної адаптації громадян, звільнених з військової служби, можна зробити висновок про многообразие форм і методів роботи, актуалізацію подальшого розвитку соціологічних підходів до досліджуваної проблеми.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Метою предпринятого дослідження є соціологічний аналіз процесу соціальної адаптації військовослужбовців, звільнених з військової служби, і розробка пропозицій щодо вдосконалення їхнього соціального захисту в сучасних умовах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Проаналізовано соціальну адаптацію з точки зору як природничих, так і гуманітарних наук.

Обгрунтовано наступні положення:

1. Адаптація військовослужбовців, звільнених з військової служби, розглядається як об'єктивний процес їх соціалізації до нових умов життя. Результатом цього процесу є сформована особистість колишнього військовослужбовця, що володіє необхідними соціально-значущими професійно-статусними характеристиками.

2. Адаптація військовослужбовців, звільнених з військової служби, є першою фазою соціалізації, тому соціальному статусу "ветеран" повинна бути властива більшість професійно значущих якостей.

3. Професійна адаптація є основним механізмом соціалізації особистості військовослужбовця у сфері взаємодії "особистість військовослужбовця — соціально-побутове середовище".

4. Адаптація військовослужбовців, звільнених з військової служби, відбувається під впливом багатьох соціальних інститутів, основними з яких є система перепідготовки та підвищення кваліфікації.

За даними профільних міністерств, за останні роки були звільнені в запас значна кількість офіцерів, а в найближчій перспективі будуть скорочені ще тисячі офіцерів та прапорщиків, причому значна частина — без права на пенсію. Це працездатні чоловіки та жінки, багато з яких мають вищу освіту. Скорочення здійснюється в період економічних труднощів, коли йде конкурентна боротьба за кожне робоче місце як при прийомі на роботу, так і в ході її виконання.

Швидка і безболісна адаптація офіцерів до нових умов життя багато в чому залежить від створення для них системи соціальної підтримки.

Серед звільнених з армії автор умовно виділяє три вікові групи:

— до 30 років;

— до 40 років;

— старше 40 років.

Основуючись на аналізі матеріалів моніторингу та соціологічних досліджень, а також даних Міноборони України, охарактеризовано кожну групу більш детально.

Молоді люди до 30 років. До недавнього часу існували жорсткі обмеження причин звільнення молодих офіцерів з армії. Поняття "звільнення за власним бажанням" практично не існувало; можна було піти тільки за хворобою або бути відрахованим за дискредитацію офіцерського звання. Тому багато офіцерів, щоб покинути армію, змушені були йти саме по цьому шляху — вчиняти грубі порушення військової дисципліни. В даний час, у зв'язку зі скороченням Збройних Сил, за власним бажанням з армії йдуть в основному добре підготовлені молоді офіцери, які не можуть знайти роботу за спеціальністю, так як їх військова професія не відповідає потребам ринку робочої сили. На ціннісні орієнтації цих людей багато в чому впливає порівняння власного життєвого шляху з тим, чого домоглися їхні однолітки, які працюють на "цивілці". Зустрічаючись з ними, молоді офіцери відчувають почуття втрачених можливостей і прагнуть після звільнення з армії надолужити згаяне.

Ті, що входять в цю групу, офіцери звільняються без пенсії, тому стикаються з величезними фінансовими труднощами, особливо ті, хто вже має сім'ю і дітей.

За даними досліджень, значна частина офіцерів відчуває дискомфорт, пов'язаний з неможливістю забезпечення своєї сім'ї, через що часто виникають сімейні конфлікти.

Особи у віці до 40 років. У цій віковій групі переважають чоловіки та жінки, звільнені у зв'язку зі скороченням Збройних Сил України, що не завжди збігається з особистими планами. Як правило, вони вважають себе певною мірою скривдженими, схильними багато в чому звинувачувати зовнішні сили, що породжує яскраво виражене негативне, аж до агресії, ставлення до оточуючих.

У поєднанні з побутовою невлаштованістю та матеріальними труднощами це часто призводить до кризових проявів у психіці людей. Труднощі посилюються ще й тому, що в даному віці людина переживає, як відзначають психологи, "кризу середини життя", пов'язану з переосмисленням пройденого життєвого шляху.

Представники цієї групи, як показують дослідження, позитивно вирішують свої проблеми, вони знаходять різні варіанти самореалізації і досягають високої продуктивності своєї діяльності.

Чоловіки та жінки старше 40 років. У цьому віці залишають Збройні Сили ті, хто майже повністю відслужив встановлені терміни і реалізував свої можливості в рамках армійської служби.

Представники цієї групи при звільненні в запас мають певні пільги і права на пенсію. Але в умовах економічної нестабільності ці пільги і пенсія в грошовому вираженні не забезпечує реалізації їхніх запитів.

Інститут соціальної адаптації інтегрує в собі прояв багатьох соціальних інститутів: соціокультурних, правових, економічних, науково-пізнавальних та інших. Існу-

ISSN 2306-6814
Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

юча система освіти та багато інших інститутів знаходять своє застосування в інтегрованій дії інституту соціальної адаптації.

Крім змісту соціальної адаптації важливо виявити її механізми. Під механізмами соціальної адаптації автор розуміє сукупність об'єктивних соціальних процесів, що забезпечують внутрішнє функціонування соціалізації.

Важливим елементом соціальної адаптації виступає визначення професійної придатності. Під професійною придатністю розуміється сукупність властивостей і якостей індивідів, якими їм необхідно володіти для проживання в умовах "цивільного" життя.

Таким чином, створюється соціальна модель військовослужбовців, що володіють необхідними професійними якостями, що відповідають сучасним вимогам.

Важливою подією в житті військових стало прийняття та введення в дію Закону України "Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей". Цей закон став новою віхою в розвитку законодавства про соціальну захищеність військовослужбовців. Він передбачив для військовослужбовців, звільнених з військової служби, права та пільги у сферах:

— охорони здоров'я та соціального страхування;

— забезпечення житлом;

— оподаткування та користування транспортом;

— освіти та культури;

— працевлаштування та соціального забезпечення.

Ще більш чітку конкретизацію пільги для ветеранів військової служби отримали у Законі України "Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту". У ньому передбачається надання наступних додаткових пільг:

— щодо пенсійного забезпечення, оподаткування, виплати допомог;

— щодо отримання, придбання, будівництва та утримання житлових приміщень;

— щодо комунально-побутових послуг та торговельного обслуговування;

— щодо медичного, протезно-ортопедичного обслуговування, санаторно-курортного лікування, забезпечення лікарськими засобами та виробами медичного призначення;

— щодо забезпечення транспортними засобами та оплати проїзду;

— щодо працевлаштування, навчання, перепідготовки та умов праці;

— щодо користування послугами установ зв'язку, культурно-видовищних та спортивно-оздоровчих установ;

— щодо отримання послуг установ соціального обслуговування, соціальної та юридичної допомоги.

Таким чином, ефективність вирішення проблем соціальної адаптації військовослужбовців, звільнених з військової служби, великою мірою залежить від їх урегульованості нормами права.

Аналіз рівня соціальної адаптації військовослужбовців, звільнених з військової служби, проведений автором спільно з членами комітету з оборони Верховної Ради при підготовці засідань щодо проблем вдосконалення системи соціальної адаптації військовослужбовців, звільнених з військової служби, та опитувань, проведених спільно з співробітниками кафедр управління та соціальних технологій профільних університетів, показав, що, на думку кожного другого учасника опитування, ні Конституція України, ні закони, ні укази Президента України, ні постанови Кабінету Міністрів України, які безпосередньо регламентують діяльність силових міністерств і відомств, не забезпечують належною мірою їх соціальну захищеність. Найменше, на думку опитаних військовослужбовців, які проходять військову службу за контрактом, їх захищає сам контракт. Це зумовлено тим, що не всі законодавчі акти, що приймаються в країні, реалізуються в повному обсязі.

Так, значна частина опитаних вважає, що нормативно-правові акти, що регламентують службову діяльність у силових міністерствах і відомствах, не гарантують їх соціально-правову захищеність. Внутрішні накази по силових міністерствах і відомствах, за оцінками опитуваних, також не дозволяють забезпечити гарантований державою рівень соціально-правової захищеності.

У Збройних Силах тільки незначна частина опитаних повністю задоволена умовами контракту, які їм пропонує командування частини, а кожен другий зазначив, що в підписаному ним контракті на військову службу чітко визначені тільки їх зобов'язання.

Найбільш часто порушуються наступні права, свободи, гарантії та пільги військовослужбовців:

— щодо надання кредитів на житлове будівництво;

— щодо оплати послуг зв'язку;

— щодо оплати житла та електроенергії;

— щодо безкоштовного проїзду на транспорті.

У даному дослідженні аналізуються такі адаптаційні фактори, які необхідні для отримання нової професії:

— внутрішня усвідомленість свого професійного вибору;

— необхідність отримання спеціальної освіти, що є основою соціальної адаптації;

— високий ступінь складності та комплексний характер професійної діяльності;

— моральні зобов'язання перед собою та сім'єю про необхідність продовження своєї трудової діяльності.

Автори приходять до наступних висновків:

1. Соціальна адаптація є одним з найважливіших елементів соціалізації особистості військовослужбовця до нових умов життя, які в свою чергу детермінують його професійну діяльність у майбутньому.

2. Процес професійної адаптації військовослужбовців, звільнених з військової служби, лише тоді буде результативним, коли суспільно значущі професійні цінності будуть переведені в площину індивідуальних інтересів як самого військовослужбовця, так і навколишнього його середовища.

3. Існує логічний ланцюг етапів професійної адаптації, результатом якої є особистість військовослужбовця, що володіє необхідними професійними якостями для виконання професійного призначення.

Результати досліджень, проведених профільними міністерствами України, показали, що у звільнені військовослужбовці при формуванні професійних перспектив орієнтувалися на такі сфери, як державна служба та управління (24%), армія та поліція (по 17%), транспорт та зв'язок (11%), але лідирує відповідь: "Не можу сказати точно" (30%). Особливе місце у вирішенні пи-

тань працевлаштування займає прагнення пройти професійну перепідготовку та оволодіти професією, що гарантує працевлаштування (56%).

Пріоритетні професії для перепідготовки: менеджери (31%), офісні працівники та служба безпеки (по 17%). Переважні критерії традиційні: високий заробіток, надійність працевлаштування та відповідність особистісним потребам та інтересам.

Ми вважаємо, що одним із ключових моментів ефективності механізму соціальної адаптації військовослужбовців, звільнених з військової служби, та членів їхніх сімей є вирішення наступних питань:

— висунення законодавчих ініціатив у галузі соціального захисту військовослужбовців, ветеранів Збройних Сил та членів їхніх сімей;

— подальший розвиток нормативно-правової бази соціальної адаптації військовослужбовців, звільнених з військової служби;

— затвердження стандартів соціальних послуг, що надаються в установах соціальної адаптації та реабілітації; подальша розробка нормативно-правових документів, що регламентують діяльність фахівців із соціальної роботи та інших працівників соціальних служб;

— координація діяльності різних структур Верховної Ради та Кабінету Міністрів України з питань соціального захисту військовослужбовців;

— постійний моніторинг стану соціальної роботи з військовослужбовцями та рівня їх соціальної захищеності;

— проведення досліджень з проблем соціології соціальної роботи, теорії та практики, технології та техніки соціальної адаптації військовослужбовців, звільнених з військової служби;

— адресне та своєчасне надання соціально-економічної допомоги для вирішення соціальних проблем військовослужбовців, звільнених з військової служби, та членів їхніх сімей на місцях.

Спроба розробити оптимальний підхід до правового забезпечення соціальної адаптації військовослужбовців, звільнених з військової служби, призвела до розгляду проблеми державних стандартів як відносно нових способів забезпечення якості соціальних послуг, в яких основними є:

— вдосконалення теоретико-методологічної сутності та змісту соціальної адаптації військовослужбовців, звільнених з військової служби, як об'єктивно затребуваного елемента суспільно-державного життя;

— усунення існуючої роз'єднаності різних гілок влади у справі організації та підтримки оптимального функціонування системи соціальної адаптації військовослужбовців, звільнених з військової служби;

— гарантоване виділення з державного бюджету достатніх ресурсів для реалізації всіх норм, що визначають пільги та гарантії військовослужбовців, звільнених з військової служби.

ВИСНОВКИ

Зазначено, що для забезпечення комплексного розвитку системи соціального захисту військовослужбовців, звільнених із лав ЗСУ, необхідно:

а) створити систему органів державної влади, що здійснює соціальну адаптацію військовослужбовців, звільнених із лав Збройних Сил; б) організувати нові інститути перепідготовки та підвищення кваліфікації з проблем соціальної адаптації, орієнтовані на надання економічних, правових, соціально-психологічних, медико-реабілітаційних послуг; в) розробити та впровадити базові соціальні стандарти та нормативи якості життя військовослужбовців, звільнених із лав збройних сил, механізми їх індексації, середньо- та довгострокові програми соціального захисту, реформування та адаптації системи соціальних виплат; г) поповнити "пакет військових законів" нормативними актами, що регулюють питання соціального захисту, які досі не знайшли відображення у законодавстві; д) розробити довгострокову стратегію їх пенсійного забезпечення, адаптовану до сучасних економічних умов; е) забезпечити радикальне вирішення житлової проблеми у Збройних Силах, Внутрішніх та прикордонних військах.

Література:

1. Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей: Закон України від 20.12.1991 № 2011-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12.

2. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту: Закон України від 22.10.1993 № 3551-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12.

3. Ковальчук І. Р. Соціальна адаптація військовослужбовців, звільнених у запас: проблеми та перспективи. Військова освіта. 2025. № 1. С. 45—52.

4. Петренко П. В. Державна політика соціального захисту ветеранів збройних конфліктів. Український соціологічний журнал. 2024. № 4. С. 110—118.

5. Комплексна програма соціальної та професійної адаптації військовослужбовців: Наказ Міністерства соціальної політики України. 2025. URL: https://www.msp.gov.ua

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (1991), The Law of Ukraine "On social and legal protection of servicemen and their family members", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12 (Accessed 18 February 2026).

2. The Verkhovna Rada of Ukraine (1993), The Law of Ukraine "On status of war veterans, guarantees of their social protection", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12 (Accessed 18 February 2026).

3. Kovalchuk, I. R. (2025), "Social adaptation of military personnel released into the reserve: problems and prospects", Vijskova osvita, vol. 1, pp. 45—52.

4. Petrenko, P. V. (2024), "State policy of social protection of veterans of armed conflicts", Ukrainskyi sotsiolohichnyi zhurnal, vol. 4, pp. 110—118.

5. Ministry of Social Policy of Ukraine (2025), Order "Comprehensive program for social and professional adaptation of military personnel", available at: https://www.msp.gov.ua (Accessed 18 February 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 11.03.26
Прорецензовано / Revised: 23.03.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

УДК 351:777

С. А. Вавренюк,
д. держ. упр., доцент, професор кафедри організації і проведення аварійно-рятувальних робіт,
Національний університет цивільного захисту України
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6396-9906
Д. С. Нікулеско,
аспірант, Національний університет цивільного захисту України
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-4274-7359

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.436

АНАЛІЗ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

S. Vavreniuk,
Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Organization and Conduct of Emergency Rescue Operations, National University of Civil Protection of Ukraine
D. Nikulesko,
Postgraduate student, National University of Civil Protection of Ukraine

ANALYSIS OF PUBLIC ENVIRONMENTAL MANAGEMENT

В статті розкриті теоретичні, правові й організаційні засади публічного управління в сфері охорони навколишнього природного середовища. Дослідження проведене у відповідності до діючого чинного законодавства й стратегічних документів, що визначають державну екологічну політику.

Проаналізовано нормативно-правову базу, яка регламентує формування й реалізацію державної політики в сфері охорони довкілля, безпосередньо досліджені положення Конституції України, Закони України "Про охорону навколишнього природного середовища", "Про охорону атмосферного повітря", "Про оцінку впливу на довкілля", "Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року".

Визначено функції органів публічної влади при формуванні й реалізації державної екологічної політики та значення стратегічних й програмних документів при забезпеченні комплексного підходу до управління природоохоронною діяльністю.

Досліджено напрями публічного управління сферою охорони навколишнього середовища. Ці напрями включають нормативно-правове забезпечення, механізми оцінки впливу на навколишнє середовище, систему екологічного контролю, впровадження наукових розробок та сучасних технологій моніторингу стану довкілля.

В статті автором виділено ряд проблем функціонування системи публічного управління в даній сфері. До таких проблемних питань можна віднести недостатню координацію між органами публічної влади, необхідність вдосконалення механізму екологічного контролю та підвищення реалізації державних екологічних програм.

У висновках запропоновані напрями вдосконалення системи публічного управління охороною навколишнього середовища, що направлені на посилення інституційної взаємодії органів влади, гармонізацію чинного законодавства з міжнародними європейськими та світовими стандартами, впровадження сучасних наукових підходів для розвитку екологічної політики, при цьому використання сучасних інформаційних технологій моніторингу стану навколишнього середовища. Завдяки впровадженню зазначених підходів можна підвищити ефективність публічного управління в сфері охорони довкілля й забезпечити сталий розвиток.

This article examines the theoretical, legal, and organizational foundations of public administration in the field of environmental protection. The study was conducted in accordance with current legislation and strategic documents that define state environmental policy.

The regulatory framework governing the formulation and implementation of state policy in the field of environmental protection is analyzed; the provisions of the Constitution of Ukraine, the Laws of Ukraine "On Environmental Protection," "On Air Protection," "On Environmental Impact Assessment," and "On the Basic Principles (Strategy) of Ukraine's State Environmental Policy for the Period until 2030."

The functions of public authorities in the formulation and implementation of state environmental policy, as well as the significance of strategic and programmatic documents in ensuring a comprehensive approach to the management of environmental protection activities, have been identified.

This study examines the key areas of public administration in the field of environmental protection. These areas include regulatory and legal frameworks, environmental impact assessment mechanisms, the environmental monitoring system, and the implementation of scientific research and modern technologies for monitoring the state of the environment.

In the article, the author identifies a number of problems in the functioning of the public administration system in this sphere. These issues include insufficient coordination among public authorities, the need to improve the environmental control mechanism, and the need to enhance the implementation of state environmental programs.

The conclusions propose directions for improving the public administration system for environmental protection, aimed at strengthening institutional cooperation among government bodies, harmonizing current legislation with international European and global standards, and implementing modern scientific approaches for the development of environmental policy, while utilizing modern information technologies for environmental monitoring. The implementation of these approaches can enhance the effectiveness of public administration in the field of environmental protection and ensure sustainable development.

Ключові слова: публічне управління, екологічна політика, охорона навколишнього середовища, екологічний контроль, оцінка впливу на довкілля, взаємодія органів влади.

Key words: public administration, environmental policy, environmental protection, environmental monitoring, environmental impact assessment, interagency cooperation.

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

Сучасні виклики та загрози впливають на стан навколишнього природного середовища, а також зростання антропогенного впливу зумовлюють удосконалювати систему публічного управління в сфері його охорони. Важливим аспектом є забезпечення реалізації державної екологічної політики, яка буде визначати чіткий розподіл повноважень між органами публічної влади, належне нормативно-правове регулювання й функціонування дієвих механізмів екологічного нагляду. Конституція України, Закони України "Про охорону навколишнього природного середовища", "Про оцінку впливу на довкілля", "Про охорону атмосферного повітря", "Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року" складають нормативну основу функціонування сфери навколишнього середовища. В даних нормативно-правових актах визначені засади формування й реалізації державної екологічної політики, зазначені повноваження органів публічної влади й регламентовані механізми державного контролю в сфері довкілля.

Проте, на практиці при реалізації чинного законодавства в сфері природоохоронної діяльності проявляються проблемні аспекти, що безпосередньо пов'язані з діяльністю органів публічної влади, не чітким розмежуванням їхніх повноважень й розбіжними фун-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

кціями системи державного екологічного контролю. Є ряд проблемних питань в напрямі взаємодії між центральними й місцевими органами влади та в механізмах реалізації державних і регіональних екологічних програм.

Дані проблемні аспекти пов'язані з науковими завданнями, що стосуються удосконалення теоретичних засад публічного управління в сфері навколишнього середовища, узгодженості діяльності та чіткої взаємодії органів влади.

Практична направленість полягає в упорядкуванні механізмів екологічного нагляду, вдосконаленні систем моніторингу стану довкілля із застосуванням сучасних інформаційних технологій управління даною сферою.

Отже, є необхідність проведення комплексного аналізу по визначеним проблемним аспектам з врахуванням вимог чинного законодавства з питань державної екологічної політики.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематику публічного управління в сфері охорони навколишнього середовища досліджували вітчизняні науковці в галузі екологічного права, державного управління й публічного адміністрування.

Так в працях В.І. Андрейцева, Н.Р. Малишевої висвітлені питання правового регулювання охорони довкілля, функції екологічного контролю, досліджувались теоретико-правові засади екологічної політики держави, механізми й особливості правового забезпечення екологічної безпеки.

Організаційні й управлінські аспекти функціонування системи публічного управління в екологічній сфері, напрями взаємодії органів виконавчої влади і місцевого самоврядування досліджувались в наукових працях І.В. Лопушинського, О.О. Горбунової.

Питання держаного нагляду і контролю, адміністративної відповідальності за порушення законодавства в сфері природоохоронної діяльності, функції органів влади в даній сфері розглядалися в контексті дослідження адміністративно-правового механізму екологічного контролю.

Дослідження участі громадськості у формуванні й реалізації екологічної політики розглядали ряд вітчизняних науковців, де визначався механізм взаємодії державних інституцій та суспільства в сфері екологічного управління.

Однак, не дивлячись на значну кількість досліджень, питання комплексного аналізу повноважень органів публічної влади в сфері природоохоронної діяльності потребує подальшого наукового опрацювання.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є проведення комплексного аналізу повноважень органів публічної влади в сфері охорони навколишнього середовища в питаннях реалізації державної екологічної політики та визначення проблемних питань в цьому напрямі й удосконалення системи екологічної нагляду з врахуванням чинного законодавства.

Для досягнення мети дослідження, визначені наступні завдання:

— проаналізувати чинні нормативно-правові акти, котрі формують та на основі яких реалізується державна політика в сфері охорони навколишнього середовища й дослідити повноваження органів публічної влади щодо забезпечення екологічного нагляду;

— охарактеризувати механізми реалізації державної природоохоронної діяльності та виявити проблемні питання функціонування системи публічного управління в даній сфері;

— обгрунтувати напрями вдосконалення повноважень органів публічної влади та ефективність екологічного нагляду.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На основі діючих нормативно-правових актів з питань забезпечення охорони навколишнього середовища, які визначають державну екологічну політику функціонує система публічного управління даною сферою. До основних стратегічних документів можна віднести Конституцію України, Закони України "Про охорону навколишнього середовища", "Про охорону атмосферного повітря", "Про оцінку впливу на довкілля", "Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року", в котрих зазначені правові, функціональні й організаційні засади діяльності органів публічної влади в сфері природоохоронної діяльності, визначені їх повноваження й механізм екологічного нагляду. Тому така система є цілісною та забезпечує як формування так і реалізацію державної політики.

Окрім цього, діюча законодавча база визначає:

— принципи раціонального використання природних ресурсів;

— напрями запобігання негативному впливу на довкілля;

— шляхи забезпечення екологічної безпеки.

Для цього необхідним є розмежування функції між різними рівнями публічної влади, що дає можливість узгоджувати управлінські рішення на загальнодержавному рівні та реалізовувати такі рішення за участю центральних органів виконавчої влади й місцевих органів управління.

Верховна Рада України завдяки нормативному регулюванню визначає засади екологічної політики й встановлює правові рамки діяльності суб'єктів господарювання. Реалізацію цих положень через підзаконні акти, державні програми здійснює Кабінет Міністрів України, який координує діяльність центральних органів виконавчої влади. На Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України покладені функції формування державної політики й організації її реалізації. Це міністерство розробляє нормативно-правові акти, організовує екологічний моніторинг, веде державні реєстри, забезпечує проведення процедури оцінки впливу на довкілля й проводить походження рішень в екологічній сфері. Державний екологічний контроль реалізує Державна екологічна інспекція України, до функції якої входить перевірка, фіксація порушень, розрахунки шкоди та

заходи реагування. Виконання екологічних програм, організація природоохоронних заходів та контроль за використанням природних ресурсів покладено в обов'язки місцевих державних адміністрацій й органи місцевого самоврядування. При цьому необхідно забезпечити взаємодію між різними органами влади, щоб уникати дублювання функцій та була можливість підвищувати узгодженість їх діяльності. А також налагодити взаємодію з населенням й забезпечити доступ до екологічної інформації.

Отже, прослідковується система повноважень, яка має багаторівневий характер, що охоплює повноваження з формування політики, реалізації цієї політики й контроль за дотриманням встановлених вимог.

Реалізація державної екологічної політики забезпечується за допомогою системи взаємопов'язаних механізмів. До них можна віднести державний екологічний контроль, оцінка впливу на довкілля й екологічний моніторинг.

Державний екологічний контроль є основним елементом публічного управління в сфері охорони навколишнього середовища. Ця система забезпечує дотримання вимог законодавства в сфері захисту довкілля через планові та позапланові перевірки, проводить моніторинг стану навколишнього середовища, аналізує діяльність суб'єктів господарювання. По результатам діяльності приймаються управлінські рішення, котрі спрямовані на усунення виявлених порушень та розробку заходів по запобіганню цих недоліків в майбутньому.

При здійсненні державного екологічного контролю є ряд недоліків, що характеризуються дублюванням повноважень між різними органами, є складність в координації між центральними й територіальними підрозділами, ресурсне забезпечення для контрольної діяльності є обмеженим.

Оцінка впливу на довкілля є інструментом реалізації екологічної політики, що дозволяє врахувати екологічні фактори під час планування господарської діяльності. Таким чином можна визначати потенційні наслідки діяльності і їх вилив на навколишнє середовище, оцінювати ризики та приймати рішення щодо доцільності розробки відповідних проєктів. Під час оцінки впливу на довкілля можливе залучення громадськості, що забезпечує прозорість управлінських процесів з врахуванням суспільних інтересів.

В практичній діяльності при оцінці впливу на навколишнє середовище виникають проблемні питання, які стосуються тривалості процедур, якісної підготовки звітної документації, врахування зауважень від громадськості.

Моніторинг стану навколишнього середовища складає інформаційну основу для прийняття управлінських рішень. Система екологічного моніторингу дозволяє збирати, обробляти й аналізувати інформацію про стан довкілля, що в подальшому дозволяє визначити дієві управлінські рішення, які дають позитивний результат. Моніторинг дозволяє охопити різні компоненти природного середовища та здійснювати спостереження за забрудненням атмосферного повітря, водних ресурсів, грунтів й біорізноманіття. Результати спостереження дозволяють оцінити зміни в стані довкілля й удосконалити напрями природоохоронної діяльності.

Окремо необхідно виділити проблемні питання при реалізації державних й регіональних екологічних програм, що характеризуються недостатнім фінансуванням, недостатнім контролем за виконанням програмних заходів й відсутністю узгодженості на різних рівнях управління.

Якщо узагальнити практику функціонування системи публічного управління в сфері охорони навколишнього середовища, то проявляються ряд організаційних та правових проблем, а саме:

— недостатня узгодженість в роботі органів публічної влади;

— дублювання окремих функції різних органів та різних рівнів влади;

— неповне забезпечення ресурсами контрольних органів;

— складність процедур під час перевірок;

— недостатній рівень виконання рішень;

— недостатній рівень фінансування;

— недостатня реалізація державних й регіональних екологічних програм.

Проаналізувавши виявлені проблемні аспекти, доцільно визначити напрями вдосконалення системи публічного управління в сфері екологічного нагляду. До таких напрямів вдосконалення можна віднести:

— розмежування та уточнення повноважень органів публічної влади, тим самим можна усунути дублювання функцій й підвищити узгодженість їх діяльності;

— розвиток системи координації між центральними й місцевими органами влади, шляхом вдосконалення процедур взаємодії та забезпечення дієвого обміну інформацією;

— вдосконалення механізмів державного екологічного контролю завдяки оптимальним процедурам перевірок, забезпечення ресурсами контрольних органів та підвищення рівня відповідальності за порушення вимог чинного законодавства;

— вдосконалення системи екологічного моніторингу через впровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизованих систем збору і обробки даних;

— ефективна реалізація екологічних програм завдяки вдосконаленню механізмів планування, фінансування й контролю виконання.

— врахування стратегічних документів екологічної політики розвинених світових та європейських країн та імплементація кращого досвіду у вітчизняну практику, при цьому забезпечення гармонізації національного законодавства з міжнародними підходами.

— впровадження сучасних управлінських інструментів, враховуючи сучасні виклики та загрози.

Таким чином, запропоновані напрями вдосконалення системи публічного управління природоохоронною сферою дозволяють підвищити узгодженість органів публічної влади, забезпечити розвиток управлінських процесів. Застосування таких підходів створює підгрунтя для системної організації екологічного нагляду й покращення реалізації державної екологічної політики.

ISSN 2306-6814
Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В результаті проведеного дослідження, можна зробити висновки, що система публічного управління в сфері охорони навколишнього середовища функціонує на основі чинної законодавчої бази через розподіл повноважень між органами публічної влади різних рівнів.

В роботі проаналізовані компетенції основних суб'єктів управління й визначена їх діяльність, що направлена на формування держаної екологічної політики, її реалізацію та проведення екологічного нагляду.

Встановлено, що основним інструментом реалізації державної політики є механізми державного екологічного контролю, оцінка впливу на довкілля й екологічний моніторинг.

В ході дослідження виявлено ряд організаційно-правових проблем в природоохоронній діяльності, що стосуються розмежування повноважень, координації діяльності органів публічної влади, недосконалість контрольних механізмів.

Визначено, що механізми екологічного нагляду необхідно і далі вдосконалювати, при цьому враховувати положення стратегічних документів державної екологічної політики.

Для підвищення дієвості публічного управління природоохоронною сферою необхідно вдосконалювати інституційну взаємодію, завдяки системі екологічного моніторингу, впроваджувати сучасні інформаційні технології й оптимізувати процедури державного екологічного контролю.

Перспективи подальших наукових розвідок в сфері охорони навколишнього середовища пов'язані з подальшим дослідженням механізмів цифровізації екологічного управління, вдосконалення адміністративно-аналітичних процедур екологічного контролю та електронних реєстрів в сфері природокористування.

Поглибленого вивчення потребують механізми міжвідомчої взаємодії та реалізації державних екологічних програм. Ще один напрям дослідження потребує вивчення, це механізм гармонізації вітчизняного законодавства з міжнародними підходами в сфері охорони довкілля, який дозволить адаптувати сучасні управлінські підходи до умов функціонування системи публічного управління.

Таким чином, вивчення цих напрямів дозволить вдосконалити практичні механізми екологічного нагляду в Україні.

Література:

1. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України від 08.08.2025 р. № 1264-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text.

2. Про охорону атмосферного повітря: Закон України від 08.08.2025 р. № 2707— XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2707-12#Text.

3. Про оцінку впливу на довкілля: Закон України від 15.11.2024 р. № 2059-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2059-19#Text.

4. Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року: Закон України від 28.02.2019 р. № 2697— VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text.

5. Бабакін В.М., Колосков В.Ю., Кондратенко О.М., Душкін С.С., Сєрікова О.М. Екологічне право. Курс лекцій. Черкаси: НУЦЗУ. 2025. 176 с.

6. Ярмоленко О.В. Функціональний підхід як основа для оптимізації компетенції органів екологічного контролю. Науковий вісник публічного та приватного права. 2021. №6. С. 148—154.

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2025), Law of Ukraine "On the Protection of the Natural Environment", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text (Accessed 24 March 2026).

2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2025), Law of Ukraine "On the Protection of Ambient Air", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2707-12#Text (Accessed 24 March 2026).

3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2024), Law of Ukraine "Environmental Impact Assessment", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2059-19#Text (Accessed 24 March 2026).

4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2019), Law of Ukraine "On the Basic Principles (Strategy) of Ukraine's State Environmental Policy for the Period up to 2030", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text (Accessed 24 March 2026).

5. Babakin, V.M., Koloskov, V.Yu., Kondratenko, O.M., Dushkin, S.S. and Sierikova, O.M. (2025), Ekolohichne pravo. Kurs lektsij [Environmental Law. Course of Lectures], National University of Civil Protection of Ukraine, Cherkasy, Ukraine.

6. Yarmolenko, O.V. (2021), "Functional approach asa basis for optimizing the competence of environmentalcontrol authorities", Naukovyi Visnyk Publichnoho ta Pryvatnoho Prava, vol. 6, pp. 148—154.

Отримано редакцією журналу / Received: 24.03.26
Прорецензовано / Revised: 04.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

https://nayka.com.ua
Електронне фахове видання
ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток
Виходить 12 разів на рік
включено до переліку наукових фахових видань України
з питань ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
(Категорія «Б»)
Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643
Спеціальність 281
e-mail: economy_2008@ukr.net
viber: +38 050 3820663

УДК 35:378.22:37.051

В. М. Мороз,
д. держ. упр., професор, завідувач кафедри соціології і публічного управління,
Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-0796-5035
С. А. Мороз,
д. держ. упр., старший дослідник, провідний науковий співробітник науково-методичного відділу забезпечення якості освітньої діяльності та вищої освіти, Військовий інститут танкових військ Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-2696-1278
Ю. В. Черкашин,
старший науковий співробітник науково-методичного відділу забезпечення якості освітньої діяльності та вищої освіти, Військовий інститут танкових військ Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0002-7227-3836
Д. К. Шутов,
аспірант кафедри соціології і публічного управління,
Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0004-8981-1500

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.441

ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

V. Moroz,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Head of the Department of Sociology and Public Administration,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"
S. Moroz,
Doctor of Sciences in Public Administration, Senior Researcher, Senior Research Associate of the Department of Scientific and Methodological for Quality Assurance of Educational Activities and Higher Education,
Military Institute of Armored Forces of National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"
Y. Cherkashyn,
Senior Research Associate of the Scientific and Methodological Department for Quality Assurance of Educational Activities and Higher Education, Military Institute of Armored Forces of National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"
D. Shutov,
PhD student of the Department of Sociology and Public Administration,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

PROFESSIONAL COMPETENCE OF PUBLIC SERVANTS AS THE BASIS FOR ENSURING THE QUALITY OF EDUCATION AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES

За результатами аналізу змісту відібраних для узагальнення нормативно-правових актів, були відібрані ті з них, які містять найбільш конкретне за своїм змістом визначення категорії "професійна компетентність". Відібрані для подальшого узагальнення визначення були систематизовані у межах таблиці, структура якої передбачала формалізацію квінтесенції змісту кожного

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

з тлумачень. Порівняння змісту визначень категорії "професійна компетентність" дозволило з'ясувати той факт, що деякі з них тлумачать відвідну категорію через комбінацію знань, умінь та навичок, в той час як інші — зосереджуються на здатності особи застосовувати цю комбінацію під час своєї трудової діяльності за фахом. Виявлена розбіжність фокусів уваги розглянутих нами визначень, стала підгрунтям для формулювання припущення про існування так званих статичної (акцент уваги на системі або переліку компетентностей — статичний аспект) та динамічної (акцент уваги на індивідуально-психологічних особливостях людини які детермінують її готовність до використання наявних у неї компетентності під час практичної діяльності — динамічний аспект) характеристик в актуалізації змісту відповідного феномену. Комбінування цих підходів у межах одного змістовного концепту, дозволило сформулювати висновок про доцільність сприйняття змісту феномену професійної компетентності публічних службовців через призму таких складових як: динамічна система знань, умінь та навичок здатність та спроможність особи використовувати наявні у неї знання, уміння та навички; алгоритми поведінки; мотивація публічного службовця щодо виконання покладених на нього функцій. Такий підхід до тлумачення професійної компетентності може розглядатись на рівні методологічного підгрунтя для подальшого вдосконалення діючих стандартів вищої освіти за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування".

Based on the results of the analysis of the content of the regulatory legal acts selected for generalization, those were selected that contain the most specific definition of the category of "professional competence" in terms of their content. The definitions selected for further generalization were systematized within the framework of a table, the structure of which provided for the formalization of the quintessence of the content of each of the interpretations. A comparison of the content of the definitions of the category of "professional competence" made it possible to clarify the fact that some of them interpret the relevant category through a combination of knowledge, skills and abilities, while others focus on the ability of a person to apply this combination during their professional work. The revealed divergence of the focuses of attention of the definitions we have considered became the basis for formulating the assumption about the existence of the so-called static (emphasis on the system or list of competencies — static aspect) and dynamic (emphasis on the individual psychological characteristics of a person that determine his readiness to use his existing competencies during practical activities — dynamic aspect) characteristics in the actualization of the content of the corresponding phenomenon. Combining these approaches within one meaningful concept made it possible to formulate a conclusion about the expediency of perceiving the content of the phenomenon of professional competence of public servants through the prism of such components as: a dynamic system of knowledge, skills and abilities; the ability and ability of a person to use his existing knowledge, skills and abilities; behavioral algorithms; the motivation of a public servant to perform the functions assigned to him. This approach to the interpretation of professional competence can be considered at the level of a methodological basis for further improvement of the current standards of higher education in the specialty "Public Management and Administration"

Ключові слова: компетентність; професійна компетентність публічного службовця; формування та розвиток кадрового потенціалу публічної служби; професійний та особистісний розвиток фахівців публічної служби; вдосконалення змісту підготовки публічних службовців; кадрова політика, якість освіти, якість вищої освіти.

Key words: competence; professional competence of a public servant; formation and development of the personnel potential of the public service; professional and personal development of public service specialists; improvement of the content of training of public servants; personnel policy, quality of education, quality of higher education.

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

Проблематика професійної компетентності публічних службовців, з огляду на її позиціонування, як у межах опрацьованого фахівцями SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) програмного документу "Принципи державного управління" [9], так й у положеннях Стратегії реформування державного управління України на 2022—2025 роки [13], є актуальним напрямом для організації наукових досліджень.

Тка актуальність проблематики професійної компетентності публічних службовців може бути підтверджена у тому числі й фактом її включення до Стратегічного плану діяльності Національного агентства України з питань державної служби на 2025—2027 роки, а саме тієї його частини яка фокусується на механізмах досягнення Стратегічної цілі №4 — "Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад" [12].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, У ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ЦІЄЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР

З огляду на неабияку значущість актуалізованої вище проблематики, особливо в контексті необхідності виконання завдань щодо підвищення якості публічного управління, її окремі складові постійно перебувають у колі наукової уваги дослідників. Серед дослідників які досліджували ті чи інші питання порушеної проблематики слід виділити Григор'єву С.М. (з'ясовано потенціали компетентнісного підходу для підготовки фахівців з державного управління) [1], Кушніра С.П. (надано сутнісно-понятійну характеристику професійній компетентності державного службовця) [2], Лукіну Т.О. (досліджено проблематику якості професійної освіти державних службовців) [3], Оболенського О.Ю. (обгрунтовано умови ефективної професійної діяльності державних службовців) [8], Савченка В.А. (визначено місце та роль компетентносей в системі розвитку персоналу) [11], Шпекторенка І.В. (розглянуто особливості формулювання змісту категорії "професійна компетентність державного службовця) [14], а також багатьох інших дослідників. Окремі з аспектів проблематики професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування були розглянуті нами у межах попередньо проведених наукових досліджень [4-7]. Не дивлячись на достатній рівень наукової уваги до проблематики формування та розвитку професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, окремі її питання все ще залишаються відкритими для подальших наукових пошуків.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

За результатами аналізу формалізованих у межах нормативно-правових актів України тлумачень категоріального змісту дефініції "компетентність", концептуалізувати загальний зміст феномену "компетентність публічного службовця" та визначити особливості його актуалізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Дослідження проблематики формування професійної компетентності фахівців, незалежно від фахового спрямування їх трудової діяльності, є достатньо складним та багатогранним напрям наукової роботи. Складність відповідного дослідження актуалізується як через призму через різноманіття наявних формулювань категоріального змісту дефініції "компетентність", так й через небезпеку синонімізації умовно схожих за своєю лінгвістичною формою понять, а саме "компетентність" та "компетенція". У межах цієї публікації ми маємо намір узагальнити існуючі до тлумачення згаданих категорій та тим самим створити підгрунтя для подальшого обговорення проблематики Професійна компетентність публічного службовця.

Залишаючи поза увагу різноманіття існуючих у науковому дискурсі підходів до тлумачення змісту згаданих вище категорій (тут маються на увазі ти визначення які були сформульовані вченими) зупинимось лише на тих, які актуалізовані у нормативно-правовій площині (тут йдеться про визначення які набули свого юридичного закріплення у межах нормативно-правових актів). В таблиці 1 наведені деякі з тлумачень категорії "компетентність" які набули своєї інституалізації в тих чи інших нормативно-правових актах.

Наведений у таблиці 1 перелік нормативно-правових актів не є вичерпаним, а отже для підвищення якості аналізу, наприклад у межах подальших наукових пошуків щодо порушеної у цій публікації проблематики, може бути доповненим або розширеним.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Приймаючи до уваги наведені у таблиці 1 тлумачення категоріального змісту дефініції "компетентність" можемо сформулювати такі основні узагальнення.

По-перше, у нормативно-правовому полі, на відміну від загально-наукового дискурсу, сформувалися цілком усталені традиції щодо формалізації визначення категорії "компетентність". Включені до кола нашої уваги визначення (таблиця 1) є достатньо схожими за своїм змістом. Певне дублювання змісту може бути пояснене через призму цілком логічних механізмів інституалізації категорій у межах нормативно-правового поля, а саме тих з них, які забезпечують дотримання інформаційного підходу (наступництво та спадкоємність розкриття змісту категорій) під час їх формулювання. Іншими словами, наведене в одному нормативно-правовому акті тлумачення змісту тієї чи іншої категорії, як правило, використовується в іншому нормативно-правовому акті майже без змін.

По-друге, наведені у таблиці 1 тлумачення мають певні особливості, тобто не є абсолютно тотожними. Виявлені нами за результатами проведеного аналізу відмінності дозволяють класифікувати наведені у таблиці 1 визначення за двома основними групами, а саме; група 1 — визначення які фокусуються на "комбінації знань, умінь та навичок", тобто розкривають "компетентність" через системне поєднання певних складових у межах статичного утворення (використовуючи характеристику статичності ми апелюємо до того факту, що у відповідних тлумаченнях не розглядається можливість використання людиною наявних у неї "знань, умінь та навичок", або іншими словами — наявність у людини компетентностей не передбачає її готовності та здат-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Таблиця 1. Формалізація змісту категорії "компетентність" в нормативно-правових актах України

№, з/п	Нормативно-правовий акт в якому формалізоване визначення	Тлумачення категорії «компетентність»	Квінтесенція змісту тлумачення
1	Закон України від 05.04.2001 № 2344-III «Про автомобільний транспорт»	професійна компетентність – динамічна комбінація знань, умінь та навичок, що визначає здатність менеджера (управителя) з перевезень виконувати свої професійні обов'язки	комбінація знань, умінь та навичок (системний аспект; статична характеристика)
2	Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII	професійна компетентність – здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку	здатність особи застосовувати спеціальні знання, уміння та навички (індивідуально-психологічний аспект; діяльнісна характеристика)
3	Наказ Міністерства юстиції України від 26.12.2018 № 4091/5 «Положення про проходження первинної професійної підготовки та підвищення кваліфікації особами рядового і начальницького складу Державної кримінально-виконавчої служби»	професійна компетентність – динамічна комбінація знань, умінь, навичок, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно здійснювати професійну діяльність та/або подальшу навчальну діяльність	комбінація знань, умінь та навичок (системний аспект; статична характеристика)
4	Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106 «Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»	професійна компетентність – здатність учасника професійного навчання в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку	здатність особи застосовувати спеціальні знання, уміння та навички (індивідуально-психологічний аспект; діяльнісна характеристика)
5	Наказ Міністерства юстиції України від 07.10.2021 № 3568/5 «Про затвердження Положення про підвищення кваліфікації працівників державної установи «Центр пробації»	професійна компетентність – динамічна комбінація знань, умінь, навичок, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та/або навчальну діяльність	комбінація знань, умінь та навичок (системний аспект; статична характеристика)
6	Наказ Міністерства юстиції України від 01.06.2023 № 2076/5 «Положення про професійне навчання працівників Державної кримінально-виконавчої служби України»	професійна компетентність – динамічна комбінація знань, умінь, навичок, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та/або навчальну діяльність	комбінація знань, умінь та навичок (системний аспект; статична характеристика)
7	Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX «Про службу в органах місцевого самоврядування»	професійна компетентність – здатність особи у межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку	здатність особи застосовувати спеціальні знання, уміння та навички (індивідуально-психологічний аспект; діяльнісна характеристика)

ності до їх використання); група 2 — визначення які фокусуються на "здатності особи застосовувати спеціальні знання, уміння та навички", тобто розкривають "компетентність" через готовність людини до дій (використовуючи діяльнісну характеристику ми апелюємо до того факту, що окремі з тлумачень акцентують увагу на індивідуально-психологічній готовності людини до перетворення "знань, умінь та навичок" на конкретні дії, які у свою чергу є умовою досягнення результату, або іншими словами — наявність у людини компетентнос-

тей передбачає не лише наявності у неї "знань, умінь та навичок", а й готовності до їх використання);

По-трете, включені до таблиці 1 визначення дефініції "компетентність" булли відібрані нами з різних нормативно-правових актів, а відповідно їх авторами є представники різних галузей. Відповідно до предмету нашої дослідницької уваги до відповідного масиву нормативно-правових актів були включенні у тому числі й ті з них, зміст яких має безпосереднє відношення до проблематики публічного управління (тут йдеться про Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування" та Закон України "Про державну службу"). Достатньо показовим є факт, що саме ці нормативно правові акти тлумачачать дефініцію "компетентність" не через "комбінацію знань, умінь та навичок" (системний аспект; статична характеристика), а через "здатність особи застосовувати спеціальні знання, уміння та навички" (індивідуально-психологічний аспект). Зосередження уваги авторів згаданих вище нормативно-правових актів на діяльнісній характеристиці компетентності є вкрай важливим та необхідним, адже за своїм визначенням публічне управління це "вплив на життєдіяльність людей (із метою досягнення цілей ефективного суспільного розвитку) з боку органів державної влади, місцевого самоврядування та громадських об'єднань шляхом застосування певної сукупності методів (економічних, адміністративних, інформаційно-психологічних та ін.)" [10, с. 12]. У наведеному визначенні є пряме посилення на діяльність (тут ми апелюємо до "впливу"), а отже розгляд дефініції "компетентність" в системі публічного управління через призму готовності до дій (тут мається на увазі акцент на "здатності особи застосовувати ...") є цілком слушним та виправданим.

По-четверте, категоріальний зміст дефініції "компетентність", особливо в контексті його розгляду через призму проблематики публічного управління (тут ми маємо на увазі перш за все питання компетентності публічних службовців), повинен розглядатися не лише через призму "комбінації знань, умінь та навичок" та "здатність особи їх застосовувати", а й через, з одного боку, поведінкові моделі суб'єктів прийняття управлінських рішень (способи дій публічного службовця відповідно до його особистого досвіду та досвіду організації в якій він здійснює свою трудову діяльність), а з іншого — через мотивацію публічних службовців (детермінанти внутрішнього спонукання суб'єктів прийняття управлінських рішень до конкретних дій). Іншими словами, феномен компетентності публічного службовця актуалізується через такі основні складові його змісту: 1) динамічна система знань, умінь та навичок (акцент уваги на "динамічності" обумовлено необхідністю постійного оновлення та удосконалення цієї системи, як за змістом, так й за комбінацією її складових); 2) здатність та спроможність особи використовувати наявні у неї знання, уміння та навички; 3) моделі або алгоритми поведінки (способи дій публічного службовця відповідно до наявного досвіду та контексту актуалізації необхідної для вирішення управлінської задачі); 4) мотивація публічного службовця щодо виконання покладених на нього функцій.

Вище сформульовані узагальнення не вичерпують проблематики конкретизації змісту професійної компетентності публічного службовця, а отже можуть бути доповнені та уточнені у межах інших напрямі в наукових пошуків. Серед найбільш перспективних напрямів в організації наукових досліджень порушеної проблематики, на нашу думку є ті з них, які зосереджуються на з'ясуванні змісту феномену компетенції, а також визначенні його взаємозв'язків з феноменом компетентності в системі підготовки, прийняття та забезпечення виконання управлінських рішень.

Література:

1. Григор'єва С.М. Підготовка фахівців з державного управління на основі компетентнісного підходу як необхідна умова професіоналізму державних службовців. Економіка та держава. 2010. № 2. С. 100—102.

2. Кушнір С.П. Професійна компетентність державного службовця: сутнісно-понятійна характеристика та правове регулювання: дис.... канд. юрид. наук: 12.00.07. Одеса, 2021, 211 с.

3. Лукіна Т. Якість професійної освіти державних службовців. Проблеми трансформації системи державного управління в умовах політичної реформи в Україні: зб. матеріалів доп. учасн. міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2006. Т. 1. С. 377.

4. Мороз В.М. Тищук О.М., Мороз О.В. Предметно-об'єктне спрямування наукового дослідження у межах проблематики публічного управління: методологічні проблеми формулювання та шляхи їх розв'язання. Публічне управління та регіональний розвиток. 2024. № 23. С. 72—90.

5. Мороз В.М., Тищук О.М., Мороз О.В., Мороз С.А. Якість вищої освіти як об'єкт публічного управління: обгрунтування та особливості актуалізації. Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління. 2024. № 1. С. 281—295.

6. Мороз С.А., Бука І.С., Мороз О.В., Манчак І.Т., Мороз В.М. Загальна характеристика університетських рейтингів та їх потенціалів для оцінювання якості вищої освіти. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2022. № 1. С. 34—43.

7. Мороз С.А., Мороз В.М., Мороз О.В. Бенефіціари та стейкхолдери вищої освіти: діалектика взаємозв'язку та особливості персоналізації. Вісник НУЦЗУ. Серія "Державне управління". 2023. № 1 (18). С. 281—297.

8. Оболенський О.Ю. Державна служба: підручник. Київ: КНЕУ, 2006. 472 с.

9. Організація економічного співробітництва та розвитку. Принципи державного управління. ОЕСР, Париж. URL: https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR.pdf (дата звернення: 11.03.2026).

10. Покатаєв П.С., Латинін М.А., Степаненко С.В., Пасемко Г.П., Таран О.М. Основи публічного управління та адміністрування: навч. посіб. для здобувачів спеціальності 281 "Публічне управління та адміністрування". Харків: ТОВ "Оберіг", 2024. 240 с.

11. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.

12. Стратегічний план діяльності Національного агентства України з питань державної служби на 2025—

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

2027 роки. Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 23 грудня 2024 року № 175-24. веб-сайт. URL: https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-stratehichnoho-planu-diialnosti-natsionalnoho-ahentstva-ukrainy-z-pytan-derzhavnoi-sluzhby-na-20252027-roky (дата звернення: 16.03.2026).

13. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80?lang=en#n9 (дата звернення: 16.03.2026).

14. Шпекторенко І.В. Професійна компетентність державного службовця. Університетські наукові записки. № 1 (49). 2014. С. 287.

References:

1. Hryhoryeva, S.M. (2010), "Training of public administration specialists based on a competency-based approach as a necessary condition for the professionalism of civil servants", Ekonomika ta derzhava, vol. 2, pp. 100—102.

2. Kushnir, S.P. (2021), "Professional competence of a civil servant: essential and conceptual characteristics and legal regulation", PhD thesis abstract, Odesa, Ukraine.

3. Lukina, T. (2006), "Quality of professional education of civil servants", Problemy transformatsiyi systemy derzhavnoho upravlinnya v umovakh politychnoyi reformy v Ukrayini: zb. materialiv dop. uchasn. mizhnar. nauk.-prakt. Konf [Problems of transformation of the public administration system in the conditions of political reform in Ukraine: collection of materials of the additional. participation in the international scientific-practical conference], Kyiv, Ukraine, vol. 1.

4. Moroz, V.M., Tyshchuk, O.M. and Moroz, O.V. (2024), "Subject-object orientation of scientific research within the framework of public administration issues: methodological problems of formulation and ways of their solution", Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok, vol. 23, pp. 72—90.

5. Moroz, V.M., Tyshchuk, O.M., Moroz, O.V. and Moroz, S.A. (2024), "The quality of higher education as an object of public administration: justification and features of actualization", Visnyk NUTSZ Ukrayiny. Seriya: Derzhavne upravlinnya. vol. 1, pp. 281—295.

6. Moroz, S.A., Buka, I.S., Moroz, O.V., Manchak, I.T. and Moroz, V.M. (2022), "General characteristics of university ratings and their potential for assessing the quality of higher education", Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KHPI". Seriya: Aktualni problemy rozvytku ukrayinskoho suspilstva, vol. 1, pp. 34—43.

7. Moroz, S.A., Moroz, V.M. and Moroz, O.V. (2023), "Beneficiaries and stakeholders of higher education: dialectics of communication and peculiarities of personalization", Visnyk NUTsZU (Seriia "Derzhavne upravlinnia"), vol. 1 (18), pp. 281—297.

8. Obolenskyy, O.Yu. (2006), Derzhavna sluzhba: pidruchnyk [Civil service: textbook], KNEU, Kyiv, Ukraine.

9. Organization for Economic Cooperation and Development (2023), The Principles of Public Administration, OECD, Paris, available at: https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR.pdf (Accessed 11 March 2026)

10. Pokatayev, P.S., Latynin, M.A., Stepanenko, S.V., Pasemko, H.P. and Taran, O.M. (2024), Osnovy publichnoho upravlinnya ta administruvannya [Fundamentals of public administration and administration], TOV "Oberih", Kharkiv, Ukraine.

11. Savchenko, V.A. (2002), Upravlinnya rozvytkom personalu [Personnel development management], KNEU. Kyiv, Ukraine.

12. National Agency of Ukraine for Civil Service (2024), "Strategic plan of the National Agency of Ukraine for Civil Service for 2025—2027", available at: https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-stratehichnoho-planu-diialnosti-natsionalnoho-ahentstva-ukrainy-z-pytan-derzhavnoi-sluzhby-na-20252027-roky (Accessed 16 March 2026).

13. Verkhovna rada of Ukraine (2021), "Strategy for reforming public administration of Ukraine for 2022—2025", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80?lang=en#n9 (Accessed 16 March 2026).

14. Shpektorenko, I.V. (2014), "Professional competence of a civil servant", Universytetski naukovi zapysky, vol. 1 (49), pp. 287—289.

Отримано редакцією журналу / Received: 26.03.26
Прорецензовано / Revised: 06.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

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 351.85:304

П. П. Петренко,
магістр публічного управління та адміністрування, член центру дослідження публічного управління у соціальній і гуманітарній сфері
Житомирський державний університет імені Івана Франка
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0005-4389-7684
В. М. Купрійчук,
д. держ. упр., професор, керівник Центру дослідження публічного управління у соціальній і гуманітарній сфері, Житомирський державний університет імені Івана Франка
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7229-1749

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.447

ІСТОРИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЄДИНОГО ГУМАНІТАРНОГО ПРОСТОРУ ЯК ПРІОРИТЕТУ ДЕРЖАВНОЇ ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ: НАУКОВИЙ ДИСКУРС

P. Petrenko,
Master of Public Administration and Administration, member of the Center for Research on Public Administration in the Social and Humanitarian Spheres of Ivan Franko Zhytomyr State University
V. Kupriichuk,
Doctor of Public Administration, Professor, Head of the Center for Research on Public Administration in the Social and Humanitarian Spheres, Ivan Franko Zhytomyr State University

HISTORICAL ASPECTS OF RESEARCHING A SINGLE HUMANITARIAN SPACE AS A PRIORITY OF STATE HUMANITARIAN POLICY: SCIENTIFIC DISCOURSE

В нинішніх умовах повномасштабної російсько-української війни та післявоєнного відновлення одним із пріоритетів внутрішньої і зовнішньої політики України має бути формування єдиного, цілісного українського гуманітарного простору. Успіхи у повоєнний період Української держави у забезпеченні соціально-економічного розвитку, ефективної модернізації політичної системи, утвердження демократії та верховенства права безпосередньо залежать від того, наскільки сконсолідованою постане нація на основі загальноприйнятих ціннісних орієнтацій. Історичний досвід переконує, що жодна країна у світі не виходила з важких політичних, соціально-економічних криз винятково одними економічними засобами, без кардинального оновлення духовної, ціннісної системи суспільства. Провідну роль у виконанні цього завдання, поза сумнівом, має відігравати гуманітарна політика держави, оскільки саме від неї значною мірою залежить розвиток патріотичної, освіченої, креативно і критично мислячої, морально виваженої особистості — дієвого провідника всіх суспільних звершень.

In the current conditions of the full-scale Russian-Ukrainian war and post-war reconstruction, one of the priorities of Ukraine's domestic and foreign policy should be the formation of a single, integral Ukrainian humanitarian space. The successes of the Ukrainian state in the post-war period in ensuring socio-economic development, effective modernization of the political system, establishment of

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

democracy and the rule of law directly depend on how consolidated the nation will be on the basis of generally accepted value orientations. Historical experience convinces us that no country in the world has ever emerged from severe political, socio-economic crises exclusively by economic means alone, without a radical renewal of the spiritual, value system of society. The leading role in fulfilling this task, without a doubt, should be played by the humanitarian policy of the state, since it is on it that the development of a patriotic, educated, creatively and critically thinking, morally balanced personality — an effective leader of all social achievements — largely depends.

Humanitarian space is an environment in which and thanks to which a system of ideas, values, ideals, myths, stereotypes, images that influence the consciousness of people is produced, exists and functions, and thus determines the directions of progress of the nation and the state. That is why developed countries of the world, or those that claim to be such, consistently and purposefully build and protect their own humanitarian space from various influences, since its integrity is the key to national security, sovereignty and territorial integrity of the state. This complex spiritual and value complex is formed by the interaction of systems of education, culture, upbringing, science, and the media; historical memory functions in this space, and various ideologies unfold, fighting for influence on public consciousness. The national humanitarian space can be considered unified and holistic provided that there are developed common symbolic systems in society (language, value system, national cultural heritage), which are the communicative basis of the entire society, and the information and cultural needs of society are satisfied completely or mainly thanks to national producers of cultural products and national channels (networks) of cultural communication.

Ключові слова: гуманітарний простір, освіта, культура, інформаційна інтеграція, гуманітарна політика,соціальне середовище, ідентичність, постмодерн, постсекулярність, культурологічні та управлінські підходи.

Key words: humanitarian space, education, culture, information integration, humanitarian policy, social environment, identity, postmodernity, postsecularity, cultural and managerial approaches.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах трансформації українського суспільства, зумовленої глобалізаційними викликами, інформаційною революцією та геополітичними загрозами, питання формування єдиного гуманітарного простору набуває особливої актуальності. Гуманітарна політика держави покликана не лише забезпечити культурну, освітню та інформаційну інтеграцію, а й сприяти консолідації суспільства на основі спільних цінностей, історичної пам'яті, національної ідентичності та демократичних принципів.

Єдиний гуманітарний простір слугує стратегічною платформою, що об'єднує інститути освіти, науки, культури, медіа, громадянського суспільства та державної влади в межах спільної комунікативної, ідеологічної та культурної парадигми. Його формування є ключовим інструментом реалізації державної гуманітарної політики, спрямованої на зміцнення національної безпеки, протидію інформаційним загрозам, розвиток соціального капіталу та забезпечення сталого демократичного розвитку. Цілісність гуманітарного простору є гарантією національної безпеки, суверенітету та територіальної цілісності країни, що є надзвичайно вагомим в умовах повномасштабного вторгнення країни-агресора. Порушення цілісності та повноти національного гуманітарного простору призводить до формування різних, часто несумісних систем цінностей серед громадян, що, у свою чергу, зумовлює істотні відмінності у політичних орієнтаціях, соціальних пріоритетах та культурних практиках. Відсутність єдиного гуманітарного поля створює ризики для консолідації суспільства, посилює регіональні та етнічні суперечності, а також робить державу більш вразливою до зовнішніх інформаційних і культурних впливів. Відтак, забезпечення цілісності гуманітарного простору є не лише культурним завданням, а й стратегічною умовою збереження політичної стабільності та національної безпеки України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

На сучасному етапі розвитку української держави питання розробки та реалізації гуманітарної політики

набувають особливого значення, оскільки безпосередньо впливають на процеси націєтворення, формування української ідентичності та консолідацію суспільства, що є надзвичайно важливим і актуальним. Науковий інтерес до цієї теми знайшов відображення у працях О. Валевського, П. Петровського,М. Жулинського, М. Поповича, І. Кураса та інших дослідників, які розглядали гуманітарну політику як інструмент формування державотворчого потенціалу нації. Значний масив досліджень, зокрема роботи В. Трощинського, П. Ситника, Т. Федорів, присвячено аналізу історичних передумов становлення державного впливу на гуманітарну сферу в Україні. Вагомий внесок у теоретичне та методологічне осмислення перспектив формування гуманітарної політики здійснили фахівці у сфері державного управління, які досліджували особливості управлінської діяльності в умовах суспільних трансформацій. Зокрема, теоретичні та прикладні аспекти державної політики в галузях освіти, науки, культури, охорони здоров'я висвітлено у працях М. Білинської, Л. Гаєвської, В. Карлової, Т. Лукіної, П. Петровського, А. Попка, Я. Радиша, І. Розпутенка та інших. Їхні дослідження підтверджують міждисциплінарний характер гуманітарної політики як складової державного управління та її значення для сталого розвитку українського суспільства.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є здійснення комплексного аналізу історичних аспектів дослідження єдиного гуманітарного простору в науковому дискурсі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасна Україна переживає період глибоких трансформацій, що охоплюють усі сфери суспільного життя. В умовах війни, глобалізаційних викликів та інформаційних загроз особливого значення набуває формування єдиного гуманітарного простору. Це не лише культурна чи освітня проблема, а стратегічний пріоритет державної політики, адже гуманітарна сфера визначає світоглядні орієнтири громадян, їхню ідентичність та здатність до консолідації [14].

Формування єдиного гуманітарного простору в Україні є важливим пріоритетом державної гуманітарної політики, що передбачає концентрацію зусиль на забезпеченні цілісності гуманітарної сфери як основи національної ідентичності, соціальної згуртованості та культурної самодостатності. Гуманітарний простір впливає на свідомість громадян через систему ідей, цінностей, символів і наративів, формуючи уявлення про спільне минуле, сучасне та майбутнє. Саме тому гуманітарна політика, спрямована на розвиток цього простору, є не лише культурною, а й безпековою категорією. Актуальність проблематики засвідчують і автори аналітичної доповіді "Гуманітарна політика в Україні: виклики та перспективи", підготовленої у форматі "Білої книги", у якій окреслюються основні виклики в гуманітарній сфері, що становлять загрози для Української держави, а основні завдання та пріоритети задля здолання цих викликів визначаються як напрями [1, с. 5].

Національний гуманітарний простір є середовищем, завдяки якому виробляється та функціонує система ідей, цінностей, ідеалів, міфів, стереотипів, образів, що впливають на свідомість людей, і, таким чином, визначають напрями поступу нації та держави. ... Цей складний духовно-ціннісний комплекс формується взаємодією систем освіти, культури, виховання, науки, засобів масової інформації, у цьому просторі функціонує історична пам'ять, розгортаються конкуруючі ідеології, які борються за вплив на суспільну свідомість [2].

Поняття "гуманітарний простір" у науковому дискурсі формувалося поступово, у процесі еволюції філософських, культурологічних і соціальних уявлень про природу простору як феномену.

В античній філософії простір розглядався як космічний порядок, у якому людська діяльність мала гармонійно вписуватися в загальну структуру буття. Простір мав сакральне значення, а гуманітарні прояви — мистецтво, релігія, мораль — були невід'ємною частиною космологічного ладу. Арістотель у "Метафізиці" визначав простір як категорію буття, що забезпечує зв'язок між матеріальним і духовним, підкреслюючи роль етики та політики у формуванні спільного культурного середовища [3].

У середньовіччі гуманітарний простір набуває теоцентричного характеру: домінують релігійні уявлення про світ, а гуманітарна діяльність підпорядковується догматам віри. Августин Блаженний у "Сповіді" розглядав простір і час як творіння Бога, де такі гуманітарні прояви як віра, моральність, мистецтво є відображенням божественного порядку [4]. Відтак, гуманітарний простір мислився як духовна сфера, що забезпечує єдність людини з трансцендентним. Простір осмислюється як ієрархічна структура, де кожен елемент має своє божественне призначення. Гуманітарна сфера в цей період зосереджується навколо сакрального знання, богослов'я, морального виховання та церковної культури [5]

З переходом до Нового часу, під впливом ідей гуманізму, раціоналізму та Просвітництва, простір починає осмислюватися як соціальний конструкт, що формується через діяльність автономної особистості. Простір починає осмислюватися як сфера людського розуму та свободи. Рене Декарт у "Міркуваннях про метод" наголошував на раціональному пізнанні світу, де гуманітарні науки й культура стають інструментами самопізнання та впорядкування соціального життя [6]. Простір перестає бути лише сакральним і набуває ознак раціональної категорії, що визначає межі людської діяльності. З'являється уявлення про людину як центр гуманітарного простору, здатну самостійно творити культуру, знання, мистецтво. Саме в цей період закладаються основи сучасного розуміння гуманітарного простору як сфери взаємодії культури, освіти, науки, мистецтва та комунікації

У XIX—XX століттях модерністські підходи акцентують увагу на структурній організації простору, його функціональності та ролі в процесах націєтворення, ідентифікації та соціалізації. Гуманітарний простір розглядається як інструмент формування національної свідомості, засіб легітимації державності, механізм культурної уніфікації. Поняття простору отримує нове

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

осмислення. Іммануїл Кант у "Критиці чистого розуму" трактував простір як апріорну форму чуттєвості, що визначає спосіб сприйняття світу людиною [7]. Це означало, що гуманітарний простір є не лише зовнішнім середовищем, а й внутрішньою умовою формування цінностей та культурних орієнтацій.

У XX—XXI століттях гуманітарний простір розуміється як соціокультурне середовище, що формує систему ідей, символів, наративів та цінностей. Він стає об'єктом гуманітарної політики держави та розглядається як чинник національної безпеки. У постмодерністському дискурсі гуманітарний простір набуває рис фрагментарності, множинності та відкритості до інтерпретацій. Він розглядається як динамічна система символів, наративів і практик, що репрезентують культурну багатоманітність і плюралізм. Особливу увагу приділено медіа-простору, інформаційним потокам, віртуальним комунікаціям, а також транснаціональним формам гуманітарної взаємодії [13].

Сучасні дослідники підкреслюють роль гуманітарного простору в консолідації суспільства, збереженні ідентичності та протидії глобалізаційним викликам. Гуманітарний простір у сучасному науковому дискурсі розглядається як соціокультурне середовище, що формує систему ідей, символів, наративів та цінностей. Він забезпечує цілісність суспільства, визначає його культурну ідентичність та світоглядні орієнтири. Саме тому гуманітарний простір стає об'єктом державної гуманітарної політики, яка спрямована на його розвиток і захист. У цьому контексті гуманітарна сфера виступає не лише культурною категорією, а й чинником національної безпеки, адже від її цілісності залежить стійкість суспільства до зовнішніх інформаційних впливів, здатність до консолідації та збереження власної ідентичності.

Слушними вважаємо міркування П. Опанащука, який зауважує на тому, що "наявність серед складових гуманітарного простору таких елементів, як історична пам'ять, власна культура, традиції, унікальне мовне середовище перетворюють його на один із основоположних чинників, які впливають на формування національної ідентичності, тобто сприяють стійкому усвідомленню особою належності до української нації як самобутньої спільноти, об'єднаної назвою, символами, географічним та етносоціальним походженням, історичною пам'яттю, комплексом духовно-культурних цінностей, зокрема українською мовою і народними традиціями" [8].

Гуманітарний простір розглядається не лише як внутрішня культурна сфера держави, а й як відкрита система, що взаємодіє з міжнародними гуманітарними процесами, формує нові ідентичності та забезпечує стійкість суспільства в умовах глобальних викликів. У сучасному науковому дискурсі гуманітарний простір розуміється як соціокультурне середовище, що формує систему ідей, символів, наративів та цінностей. Він стає об'єктом гуманітарної політики держави та розглядається як чинник національної безпеки, адже саме через гуманітарну сферу відбувається консолідація суспільства, збереження ідентичності та протидія зовнішнім інформаційним впливам.

У постсекулярному контексті гуманітарний простір постає як платформа для діалогу між релігійними, науковими та культурними системами. Він стає простором для формування нових форм соціальної солідарності, міжкультурного порозуміння та ідентичності, що грунтується на взаємоповазі, плюралізмі та відкритості. Відбувається зміщення акцентів: релігія перестає бути маргіналізованою сферою, а натомість входить у діалог із наукою та культурою. Це дозволяє гуманітарному простору функціонувати як платформа взаємодії, де різні системи знань і цінностей не конкурують, а співіснують. Юрген Габермас у своїй концепції "постсекулярного суспільства" наголошує, що релігійні голоси мають залишатися в публічному просторі, але взаємодіяти з науковими та культурними дискурсами на основі раціонального діалогу [9]. Постсекулярний гуманітарний простір створює умови для нових форм єдності, які не грунтуються на одноманітності, а на взаємоповазі й відкритості. Діалог між релігійними, науковими та культурними системами допомагає долати бар'єри й формувати спільні цінності. У такому просторі ідентичність стає багатовимірною, включає елементи традиційності й модерності, локального й глобального.

Чарльз Тейлор у "Секулярній добі" показує, що сучасна ідентичність формується у багатоголосому просторі, де релігійні й світські наративи співіснують [10]. У постсекулярному контексті справді відбувається зміщення акцентів: релігія перестає бути маргіналізованою сферою, а натомість входить у діалог із наукою та культурою. Це дозволяє гуманітарному простору функціонувати як платформа взаємодії, де різні системи знань і цінностей не конкурують, а співіснують.

Українські дослідники підкреслюють, що гуманітарний простір у постсекулярному контексті є чинником національної безпеки, оскільки забезпечує стійкість суспільства до зовнішніх викликів. Свідченням зазначеного можуть слугувати міркування М. Степико, який наголошує на тому, що "Гуманітарна політика Української Держави за роки незалежності виявилась ефективною лише на окремих локальних напрямах, не вплинувши на загальну структуру та якість національного гуманітарного простору, забезпечення цілісності якого є пріоритетним завданням національної безпеки держави. Тому державній владі, українському суспільству доведеться докласти багато зусиль, щоби подолати фрагментизацію гуманітарної сфери України, реінтегрувати тимчасово окуповані території та анексований Крим в український соціокультурний простір" [2].

Матеріали міжнародної науково-практичної конференції "Гуманітарний дискурс у перспективі XXI століття" підтверджують актуальність методологічного осмислення гуманітарного простору в умовах глобалізаційних трансформацій, цифровізації та зміни парадигм гуманітарного знання [11]. Окрему увагу в сучасному науковому дискурсі приділено ідеологічному виміру гуманітарного простору. За спостереженнями О. Барни, ідеологія виступає чинником його формування, забезпечуючи соціальну консолідацію через спільні символи, міфи

та цінності, що відображають колективну ідентичність та суспільну згуртованість [12]. Гуманітарна сфера не існує поза ідеологією, вона завжди наповнена смислами, які консолідують суспільство. Це відкриває перспективи для подальших досліджень у сфері гуманітаристики, соціології, культурології, філософії та державного управління, а також для формування ефективної гуманітарної політики, здатної відповідати на виклики сучасності.

Узагальнюючи висвітлений матеріал, можемо зробити висновки про те, що гуманітарний простір формувався поступово — від античних космологічних уявлень (Платон, Арістотель), через середньовічне сакральне трактування (А. Августин), раціоналістичні концепції Нового часу (Р. Декарт) та апріорні форми чуттєвості (І. Кант), до сучасного розуміння як соціокультурного середовища. Гуманітарний простір є багатовимірним феноменом, що поєднує культурні, ідеологічні, релігійні та інформаційні виміри. Він здатний адаптуватися до змін соціокультурного середовища, залишаючись ключовим чинником суспільної консолідації. Гуманітарна сфера не існує поза ідеологією, вона завжди наповнена смислами, які консолідують суспільство через спільні символи, міфи та цінності, що забезпечують колективну ідентичність і згуртованість [15].

У XX—XXI століттях гуманітарний простір осмислюється як відкрита, фрагментарна й плюралістична система, що включає медіа-простір, інформаційні потоки та транснаціональні форми взаємодії. У постсекулярному дискурсі він стає платформою для діалогу між релігійними, науковими та культурними системами. Гуманітарний простір є стратегічним об'єктом гуманітарної політики держави та чинником національної безпеки, адже визначає стійкість суспільства до зовнішніх інформаційних і культурних викликів.

Історичне осмислення гуманітарного простору демонструє його багатовимірність, динамічність і здатність адаптуватися до змін соціокультурного середовища. Гуманітарний простір постає як ключова категорія сучасної науки і практики, що поєднує історичні традиції та актуальні виклики, забезпечуючи цілісність і розвиток суспільства. Подальше осмислення гуманітарного простору відкриває нові напрями для гуманітаристики, соціології, культурології, філософії та державного управління, а також сприяє формуванню ефективної гуманітарної політики, здатної відповідати на виклики сучасності [16].

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

У різні історичні епохи гуманітарний простір набував різних смислових характеристик: сакральної (античність, середньовіччя), раціональної (Новий час), національно-державної (модерн), плюралістичної та мережевої (постмодерн), діалогічної (постсекулярність). Це свідчить про його динамічну природу та здатність адаптуватися до соціокультурних трансформацій.

Сучасне розуміння гуманітарного простору як відкритої, багатовимірної системи символів, наративів і практик дозволяє трактувати його не лише як об'єкт дослідження, а як інструмент формування суспільних смислів, ідентичностей та стратегій розвитку.

Ідеологічний вимір гуманітарного простору відіграє ключову роль у забезпеченні соціальної консолідації, формуванні колективної пам'яті та підтримці національної єдності, особливо в умовах гібридних загроз та інформаційної війни [15].

Актуальність гуманітарного простору як наукової категорії підтверджується сучасними міждисциплінарними дослідженнями, що інтегрують філософські, соціологічні, культурологічні та управлінські підходи. Це створює підгрунтя для подальшого теоретичного осмислення та практичного застосування концепту в державній гуманітарній політиці України.

Процес формування єдиного гуманітарного простору доцільно розглядати як один із ключових напрямів державної політики, що інтегрує культурний, ідеологічний та безпековий виміри. Такий простір забезпечує цілісність українського суспільства, сприяє консолідації громадян навколо спільних цінностей та історичної пам'яті, утверджує державну мову й культурну спадщину як основи національної ідентичності.

У сучасних умовах гібридної війни гуманітарний простір постає не лише сферою культурного розвитку, а й важливим чинником національної безпеки, адже саме його єдність і стійкість визначають здатність українського суспільства протистояти зовнішнім дестабілізуючим впливам та зберігати державність і суверенітет [16].

Література:

1. Тищенко Ю.А., Каплан Ю.Б., Михайлова О.Ю., Валевський О.Л. Гуманітарна політика в Україні: виклики та перспективи (Біла книга): аналіт. доп. Київ: НІСД, 2020. 126 с.

1. 2. Степико М. Цілісність гуманітарного простору України як об'єкт національної безпеки держави. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: http://www.niss.gov.ua/articles/1871/ (дата звернення 12.09.2025).

3. Арістотель. Метафізика. Харків: ФОЛІО, 2025. 300 с. URL: https://chtyvo.org.ua/authors/Aristotle/Metafizyka/ (дата звернення 09.09.2025).

4. Святий Августин Блаженний. Сповідь. Пер. з лат. Київ: Основи, 1999. 319 с.

5. Середньовіччя. Варвари. Християни. Мусульмани / За ред. Умберто Еко. Харків: Фоліо, 2018. 697 с.

6. Декарт Р. Міркування про метод, щоб правильно спрямувати свій розум і відшукати істину в науках. Київ: Тандем, 2001. 104 с.

7. Кант І. Критика чистого розуму. Пер. з нім. Київ: Юніверс, 2000. 784 с.

8. Опанашук П. Єдність гуманітарного простору держави: ідентифікація складників та механізми формування. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Державне управління. 2024. № 1. С. 25—34.

9. Юрген Габермас. Діялектика секуляризації. Критика. № 1—2 (135-—136). 2009. С. 10—13.

10. Тейлор. Секулярна доба (A Secular Age). Пер. з англ. Олексій Панич. Київ: Дух і Літера, 2013. 664 с.

11. Гуманітарний дискурс у перспективі XXI століття: методологічні засади: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2021. 248 с.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

12. Барна О. Ідеологічний вимір гуманітарного простору. Вісник Львівського університету. Серія: Філософські науки. 2020. Вип. 25. С. 112—118.

13. Купрійчук В.М. Гуманітарна політика українських урядів у добу національної революції (1917—1920 рр.): монографія. Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2014. 378 с.

14. Купрійчука В. М., Кравченко М. В. Управління соціальним і гуманітарним розвитком: навч. посіб. Житомир: Видавництво ФОП Худяков О.В. 2025. 168 с.

15. Соціальна і гуманітарна політика: підручник / В. П. Трощинський та ін.; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ: НАДУ, 2016. 792 с.

16. Ситнік П., Дербак А. Проблеми формування національної самосвідомості в Україні: монографія. Київ: НІСД, 2004. 226 с.

References:

1. Kaplan, Yu.B. Tyshchenko, Yu.A. (2020), Humanitarna polityka v Ukraini: vyklyky ta perspektyvy (Bila knyha). [Humanitarian Policy in Ukraine: Challenges and Prospects (White Paper)], NISS, Kyiv, Ukraine.

2. Stepyko, M. (2015), "The integrity of Ukraine's humanitarian space as an object of national security of the state", available at: http://www.niss.gov.ua/articles/1871/ (Accessed 12.09.2025).

3. Aristotel' (2025), Metafizyka [Metaphysics], FOLIO, Kharkiv, Ukraine, available at: https://chtyvo.org.ua/authors/Aristotle/Metafizyka/ (Accessed 09.09.2025).

4. Sviatyj Avhustyn Blazhennyj (1999), Spovid' [Confession], Osnovy, Kyiv, Ukraine.

5. Umberto Eko (2018), Seredn'ovichchia. Varvary. Khrystyiany. Musul'many [Middle Ages. Barbarians. Christians. Muslims], Folio, Kharkiv, Ukraine.

6. Dekart, R. (2001), Mirkuvannia pro metod, schob pravyl'no spriamuvaty svij rozum i vidshukaty istynu v naukakh [Reflections on the method to correctly direct one's mind and find the truth in the sciences], Tandem, Kyiv, Ukraine.

7. Kant, I. (2000), Krytyka chystoho rozumu [Critique of pure reason], Yunivers, Kyiv, Ukraine.

8. Opanashuk, P. (2024), "The unity of the humanitarian space of the state: identification of components and mechanisms of formation", Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriia: Derzhavne upravlinnia, vol. 1, pp. 25—34.

9. Habermas, Y., (2009), "Dialectics of secularization", Krytyka, vol. 1—2 (135—136), pp. 10—13.

10. Tejlor (2013), Sekuliarna doba [A Secular Age], Dukh i Litera, Kyiv, Ukraine.

11. Chernivets'kyj nats. un-t (2021), Humanitarnyj dyskurs u perspektyvi XXI stolittia: metodolohichni zasady: materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Humanitarian discourse in the perspective of the 21st century: methodological principles: materials of the international scientific-practical conference], Chernivtsi, Ukraine.

12. Barna, O. (2020), "The ideological dimension of the humanitarian space", Visnyk L'vivs'koho universytetu. Seriia: Filosofs'ki nauky, vol. 25, pp. 112—118.

13. Kuprijchuk, V.M. (2014), Humanitarna polityka ukrains'kykh uriadiv u dobu natsional'noi revoliutsii (1917—1920 rr.) [Humanitarian policy of Ukrainian governments during the era of the national revolution (1917—1920)], Vyd-vo Yevrop. un-tu, Kyiv, Ukraine.

14. Kuprijchuka, V. M. and Kravchenko, M. V. (2025), Upravlinnia sotsial'nym i humanitarnym rozvytkom [Management of social and humanitarian development], Vydavnytstvo FOP Khudiakov O.V., Zhytomyr, Ukraine.

15. Troschyns'kyj, V.P. (2016), Sotsial'na i humanitarna polityka [Social and Humanitarian Policy], NADU, Kyiv, Ukraine.

16. Sytnik, P. and Derbak, A. (2004), Problemy formuvannia natsional'noi samosvidomosti v Ukraini [Problems of formation of national self-awareness in Ukraine], NISD, Kyiv, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 11.03.26
Прорецензовано / Revised: 23.03.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

УДК 35.07:65.01:658.8:32

Л. В. Антонова,
д. держ. упр., професор, професор кафедри обліку і аудиту,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-2975-6453
А. А. Шульга,
к. держ. упр., доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8528-8722
Р. О. Семак,
магістр з державного управління,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0009-1596-4367

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.453

ЗМІЦНЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЧЕРЕЗ ЗАСТОСУВАННЯ НОВИХ ФОРМ ЛІДЕРСТВА ТА МАРКЕТИНГОВОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ДЕМОКРАТІЇ

L. Antonova,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Accounting and Auditing, Petro Mohyla Black Sea National University
A. Shulha,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University
R. Semak,
Master of Public Administration, Petro Mohyla Black Sea National University

STRENGTHENING THE INSTITUTIONAL CAPACITY OF PUBLIC AUTHORITIES THROUGH THE APPLICATION OF NEW FORMS OF LEADERSHIP AND A MARKETING APPROACH TO MANAGEMENT IN A GLOBAL DEMOCRACY

У статті досліджено роль та значення нових форм лідерства і маркетингового підходу до управління у процесі зміцнення інституційної спроможності органів публічної влади в умовах розвитку глобальної демократії. На початку статті зазначено, що ефективне управління потребує поєднання нових форм лідерства та маркетингово-орієнтованого підходу, що забезпечує оперативність, прозорість, адаптивність і високий рівень комунікації з громадянами. Далі розглянуто теоретичні засади лідерства, а також визначено основні його форми — лідерство керівника, командне лідерство та самолідерство, їхні характеристики, переваги і недоліки у практичному застосуванні. Приділено окрему увагу ролі соціального та емоційного інтелекту, інноваційності, комунікативності та соціальної відповідальності як складових ефективного лідерства,

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

а також умовам формування самолідерства й переходу до концепції суперлідерства, що забезпечує розвиток управлінського потенціалу колективу. Висвітлено наукові підходи до розкриття сутності маркетинг та маркетингово-орієнтоване управління в органах влади, його значення для адаптації управлінських рішень до потреб громадян, підвищення прозорості та підзвітності, стимулювання участі громадян у прийнятті рішень і залучення ресурсів для реалізації суспільно значущих проєктів. Наприкінці статті зроблено висновок, що синергійне поєднання сучасних форм лідерства та маркетингового підходу сприяє зміцненню інституційної спроможності органів публічної влади, підвищенню ефективності управління, формуванню відкритої, демократичної та адаптивної системи публічного управління, здатної ефективно реагувати на виклики глобальної демократії. Визначено перспективні напрямки подальших досліджень щодо впливу лідерства та маркетингового підходу на результативність публічного управління та розвиток партнерської взаємодії з громадськістю.

The article explores the role and significance of new forms of leadership and a marketing approach to management in the process of strengthening the institutional capacity of public authorities in the context of the development of global democracy. At the beginning of the study, it is noted that effective governance requires a combination of new forms of leadership and a marketing-oriented approach to ensure efficiency, transparency, adaptability, and strong communication with citizens. Next, the theoretical foundations of leadership are considered. The main forms of leadership (manager leadership, team leadership and self-leadership) and their characteristics, advantages and disadvantages in practical application are identified. Special attention is paid to the development of managers' social and emotional intelligence, innovativeness, communication skills, and social responsibility as key components of effective leadership. The conditions for the formation of self-leadership and the transition to the concept of super leadership are analyzed. Scientific approaches to understanding marketing and marketing-oriented management in public administration are highlighted. The article highlights the importance of a marketing approach in adapting management decisions to citizens' needs, increasing transparency and accountability, and stimulating citizen participation in decision-making. It also facilitates the attraction of resources for the implementation of socially significant projects. In conclusion, the article states that the synergistic combination of modern forms of leadership and a marketing approach contributes to strengthening the institutional capacity of public authorities, improving management efficiency, and creating an open, democratic, and adaptive public administration system capable of effectively responding to the challenges of global democracy. Promising directions for further research include studying the impact of leadership and the marketing approach on public administration effectiveness and on the development of partnerships with citizens.

Ключові слова: лідерство, форми лідерства, маркетинговий підхід, маркетингово-орієнтоване управління, інституційна спроможність органів публічної влади, публічне управління, глобальна демократія.

Key words: leadership, forms of leadership, marketing approach, marketing-oriented management, institutional capacity of public authorities, public administration, global democracy.

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

У сучасних умовах розвитку глобальної демократії, посилення інтеграційних процесів та зростання вимог суспільства до якості публічного управління особливої актуальності набуває питання підвищення ефективності діяльності органів публічної влади. Динамічні суспільно-політичні та соціально-економічні зміни, як у всьому світі, так і в Україні, а також багаторічна агресія з боку росії й активізація збройних конфліктів на міжнародній арені, вимагають від вітчизняних публічно-владних інституцій здатності швидко адаптуватися до нових викликів, забезпечувати оперативність і прозорість управлінських процесів, ефективну взаємодію з громадянським суспільством та надавати якісні і максимально доступні (як в соціально-економічному, так і в територіально-адміністративному сенсі) публічні послуги. У цьому контексті важливе значення має зміцнення інституційної спроможності органів публічної влади як здатності ефективно реалізовувати публічну політику, приймати обгрунтовані управлінські рішення та забезпечувати сталий розвиток суспільства і країни в цілому.

Одним із ключових чинників підвищення інституційної спроможності є формування та застосування сучасних підходів до управління, зокрема нових форм лідерства, які орієнтовані на інноваційність, відкритість, командну взаємодію та відповідальність перед суспільством. Водночас важливу роль у підвищенні ефективності діяльності

органів влади відіграє маркетинговий підхід до управління, що передбачає орієнтацію на потреби громадян, розвиток комунікації з суспільством та формування довіри до публічно-владних інституцій. При цьому, їх вдале поєднання посилює забезпечення ефективного, прозорого і стійкого функціонування системи публічного управління в умовах воєнних викликів, інформаційної турбулентності і глобальних трансформацій.

Зважаючи на це, дослідження ролі нових форм лідерства і маркетингового підходу щодо удосконалення управлінських практик і посилення інституційної спроможності органів публічної влади в умовах глобальної демократії набуває важливого значення та зумовлює необхідність комплексного наукового осмислення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Загальні питання лідерства та маркетингово-орієнтованого управління відображено у наукових працях: С.М. Верби, К. Гаррісона, І.А. Гриджук, К Діксона, І.І. Драч, В.М. Ємельянова, В.П. Кондратьєвої, Т.В. Підлісної, Л.М. Сергеєвої, Є.В. Ромата, О.М. Штирьова та ін. Безпосередньо дослідженням застосування нових форм і маркетингового підходу до управління в органах публічної влади займаються: І.М. Грищенко, О.Г. Гуменюк, І.С. Даниленко, О.Н. Євтушенко, С.А. Калашнікова, Г.А. Полякова, К.М. Романенко та інші науковці. Однак, попри значний науковий доробок у сфері лідерства та маркетингу, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного поєднання нових форм лідерства та маркетингового підходу до управління як чинника зміцнення інституційної спроможності органів публічної влади в умовах глобальної демократії.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї статті є дослідження ролі та значення нових форм лідерства і маркетингового підходу до управління у процесі зміцнення інституційної спроможності органів публічної влади в умовах розвитку глобальної демократії.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інституційна спроможність органів публічної влади виступає ключовою категорією сучасної теорії та практики публічного управління, що визначає здатність органів влади ефективно виконувати покладені на них функції, адекватно реагувати на соціально?політичні виклики та забезпечувати стабільність і розвиток суспільства. У науковій літературі поняття інституційної спроможності загально трактується як комплекс здатностей і якостей, що забезпечують ефективне функціонування публічно-владних інституцій, їх адаптивність, легітимність і сталий розвиток у різних умовах [1, с. 7].

Одними з базових складових інституційної спроможності органів публічної влади є (див. Рис. 1):

1) організаційна структура органів влади, раціональна побудова якої сприяє ефективному прийняттю рішень, уникненню дублювання функцій та оптимізації процесів внутрішнього управління;

2) професійний кадровий склад, що забезпечує високий рівень виконання управлінських функцій, сприяє розробці та реалізації результативних політик і формуванню довіри громадян до органів влади;

3) ефективні управлінські механізми, використання яких забезпечує реалізацію політик і прийняття управлінських рішень на основі науково й практично обгрунтованої інформації, стратегічного планування й аналітичного супроводу, а також сприяє підвищенню якості публічних послуг і зменшенню корупційних ризиків;

4) дієва комунікація з громадянами, яка відіграє важливу роль у формуванні довіри до органів влади, підвищенні соціальної легітимності державної політики та забезпеченні відповідності управлінських рішень очікуванням громадян.

З огляду на зазначене, можна говорити про те, що інституційна спроможність органів публічної влади постає як сукупність взаємопов'язаних елементів, що визначають успішність організаційної діяльності, в умовах сучасних глобальних трансформацій, політичної нестабільності, економічних викликів і демократичних перетворень. До таких елементів, зокрема відноситься лідерство та маркетингово-орієнтоване управління.

На сьогодні лідерство розглядається дослідниками як базова передумова ефективного управління, формування командної взаємодії та впровадження інноваційних практик у діяльність органів влади. Численні наукові дослідження показують, що тлумачення поняття "лідерство" є різноманітним і залежить від контексту та цілей дослідження. Іноземні автори наголошують на його адаптивній і динамічній природі, здатності відповідати на сучасні виклики і забезпечувати стійкий розвиток інституцій [2, с. 4]. При цьому, американський вчений К. Гаррісон у своїй науковій праці "Теорія та дослідження лідерства. Критичний підхід до нових та існуючих парадигм" зазначає, що спроба встановити універсальне визначення даного поняття може обмежити роз-

Рис. 1. Базові складові інституційної спроможності органів влади

Джерело: сформовано авторами.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

виток нових концепцій та інноваційних ідей [3]. У свою чергу, вітчизняні дослідники не є настільки категоричними і намагаються дати вичерпне визначення. Вони підкреслюють, що лідерство є багатовимірним явищем, яке поєднує особистісні, соціальні й організаційні аспекти діяльності керівника або групи осіб. При цьому воно не обмежується формальним статусом керівника, а проявляється через здатність впливати на поведінку і мотивацію співробітників, координувати командну роботу, приймати стратегічні рішення та забезпечувати досягнення цілей організації [4, с. 1063]. Так, наприклад, О.Н. Євтушенко, розглядає лідерство як внутрішню психологічну характеристику особи, зокрема її реакції, цінності, відношення до оточуючих і власне до себе [5, с. 129]. Л.М. Сергеєва та В.П. Кондратьєва, переконані, що лідерство — це "істотна складова частина управлінської діяльності, суть якої полягає у свідомому й цілеспрямованому впливі на поведінку окремих працівників або колективу загалом" [6, с. 13].

Вітчизняні науковці також акцентують увагу на взаємозв'язку лідерства з інноваційними підходами та сучасними методами управління, зазначаючи, що лідерство сприяє "суб'єктам влади формувати бачення розвитку, генерувати та впроваджувати нові управлінські рішення, мобілізувати ресурси громади й держави та забезпечувати стійкість інституцій у мінливому середовищі" [7, с. 340].

Завдяки системному підходу до вивчення лідерства, українські дослідники намагаються не лише окреслити його теоретичні рамки, але й запропонувати практичні рекомендації щодо застосування різних форм лідерства в умовах сучасних соціально-політичних й економічних викликів. Вважаємо, що такий підхід дозволяє розглядати лідерство як ключовий механізм формування ефективної управлінської культури та забезпечення стратегічної стійкості організацій, що діють у публічному секторі.

Узагальнюючи положення сучасних концепцій лідерства, його основними формами є: лідерство керівника, лідерство команди та самолідерство, кожне з яких проявляється по-своєму, маючи як переваги, так і недоліки у практичному застосуванні (див. Таблиця 1).

Лідерство керівника як одна із форм лідерства є складним явищем. Це пов'язано з тим, що керівник одночасно поєднує у собі роль лідера та наділеного владними повноваженнями посадовця, відповідального за визначення напрямів роботи, підбір кадрів, ефективність діяльності організації та стимулювання колективу до ініціативності і творчого виконання покладених на них завдань. У даному випадку лідерство розвивається у межах соціальної взаємодії у колективі та грунтується на визнанні професіоналізму й компетентності самого керівника.

Аналіз наукових досліджень свідчить, що більшість учених погоджуються із тим, що успішне лідерство керівника визначається певним набором його особистісних якостей [9, с. 64]. Проте досі не існує єдиного загальноприйнятого переліку таких якостей. Водночас, всі дослідники визнають, що лідерські характеристики керівника формують своєрідну систему, яка забезпечує ефективну реалізацію лідерства в організації [10, с. 79].

Серед ключових складових, які забезпечують ефективне лідерство керівника, особливе значення має розвиток соціального та емоційного інтелекту. І якщо перше являє собою здатність "правильно розуміти поведінку людей й ефективно впливати на поведінку інших"

Таблиця 1. Сутність різних форм лідерства

	Форма лідерства		
	лідерство керівника	***лідерство команди***	***самолідерство***
Сутність лідерства	конструктивна поведінка керівника у ролі лідера	довіра, взаємна повага та раціональний вплив у системі взаємовідносин «керівник-підлеглий»	здатність і внутрішня мотивація свідомо спрямовувати та регулювати власну діяльність
Моделі поведінки, що включають лідерство	формування і передача підлеглим певної ідеї та натхнення, виховання у співробітників почуття гордості	встановлення керівником міцних відносин з підлеглими; взаємне вивчення та пристосування у форматі «керівник-підлеглий»	надання працівнику додаткових прав, допомога керівника у роботі підлеглого, відмова керівника від надмірного контролю за діяльністю підлеглих
Доречність використання	фундаментальні зміни; наявність харизматичного лідера; значні відмінності між підлеглими	постійне удосконалення колективної роботи; індивідуальні відмінності між працівниками, стабільність кадрового складу	використання здібностей підлеглих та їх спрямованість на службові завдання
Місце найефективнішого використання	структуровані завдання; міцна владна позиція лідера; схвалення дій керівника підлеглими	проміжні ситуації між двома крайнощами	неструктуровані завдання; слабка позиція керівника та його неприйняття підлеглими
Переваги	керівник – опора організації, спільне розуміння місії та організаційних цінностей; можливість ініціювання масштабних змін	задоволення різноманітних потреб підлеглих; спонукання усіх членів колективу до кращої роботи	використання керівником здібностей підлеглих; вивільнення лідерів для виконання інших завдань
Недоліки	велика залежність підлеглих від керівника; виникнення проблем у разі зміни чи неадекватності ідей керівника	суттєві втрати часу	значна залежність керівника від ініціативності та здібностей підлеглих

Джерело: узагальнено на основі [8, с. 351—352].

Рис. 2. Види інтелекту як ключових складових ефективного лідерства керівника

Джерело: сформовано авторами.

Отже, лідерство керівника виступає складним багатовимірним явищем, що поєднує управлінські повноваження із особистісним авторитетом і здатністю впливати на колектив через соціальну взаємодію. Ефективність реалізації лідерського потенціалу значною мірою визначається сукупністю базових і спеціальних якостей керівника, серед яких важливе місце посідають розвиток соціального й емоційного інтелекту, інноваційність, комунікативність і соціальна відповідальність. Саме гармонійне поєднання цих характеристик забезпечує результативність управлінської діяльності та сприяє зміцненню інституційної спроможності органів публічної влади.

[11, с. 118], то друге — здатність розуміти та регулювати власні емоції, а також емоції інших людей (див. Рис. 2).

Окрім того, важливою характеристикою лідерства керівника є наявність певного "еталонного набору" якостей, серед яких можна виокремити: ентузіазм, цілісність, упевненість у власних силах, стійкість характеру, справедливість, доброзичливість і скромність, а також високий рівень культури, освіченість і внутрішня зрілість, що проявляється у здатності долати усталені стереотипи, виходити за межі традиційних уявлень і цінностей, а також усвідомлювати й реалізовувати власний потенціал.

Варто підкреслити, що реалізація керівником лідерського потенціалу має розглядатися крізь призму взаємодії трьох ключових чинників: його особистісних характеристик, особливостей групи, якою він керує, та специфіки самої управлінської ситуації.

Враховуючи вищевикладене та базуючись на наявних в літературі розробках можна виокремити два блоки лідерських якостей керівника — базові та спеціальні. Базові якості формують фундамент лідерської поведінки і визначають загальну здатність особистості до здійснення управлінського впливу, тоді як спеціальні якості пов'язані зі специфікою професійної діяльності, управлінського середовища й особливостями виконання керівних функцій (див. Таблиця 2).

Лідерство команди (командне лідерство), як друга форма лідерства є сучасною управлінською концепцією, що грунтується на принципах колективної взаємодії, спільної відповідальності й ефективного використання потенціалу кожного члена команди для досягнення спільних цілей. На відміну від традиційної ієрархічної моделі управління, де ключову роль відіграє один керівник, командне лідерство передбачає розподіл лідерських функцій між учасниками групи залежно від їх компетенцій, досвіду та ситуаційних потреб. Такий підхід сприяє формуванню здорового морально-психологічного клімату, атмосфери довіри, взаємної підтримки й активної участі кожного члена команди у процесі прийняття управлінських рішень.

У науковій літературі командне лідерство розглядається як процес організації і координації спільної діяльності групи, спрямований на досягнення визначених цілей шляхом ефективного використання ресурсів команди, розвитку партнерських відносин і стимулювання творчого потенціалу її учасників. Відповідно головною метою такого лідерства є забезпечення, створення і розвиток таких умов, які б приводили до зростання продуктивності та загальної ефективності команди [13, с. 16].

Важливою особливістю командного лідерства є орієнтація на колективне прийняття рішень, що дозволяє враховувати різні точки зору та забезпечує більш обгрунтований

Таблиця 2. Лідерські якості керівника

Базові якості	*Спеціальні якості*		
	інноваційно-креативні якості	*якості партнерської взаємодії*	*якості соціальної відповідальності*
-здатність до лідерства, що проявляється у формуванні спільного бачення розвитку, мотивації підлеглих та спрямуванні діяльності колективу на досягнення спільних цілей; -орієнтація на поєднання адміністративних і лідерських якостей, що передбачає використання формальних управлінських повноважень разом із особистим авторитетом, комунікативністю та підтримкою позитивного морально-психологічного клімату в колективі.	позитивне ставлення до інноваційних змін, відкритість до нових управлінських підходів і наявність креативного потенціалу, що проявляється у здатності генерувати нові ідеї та застосовувати нестандартні рішення в управлінській діяльності;	здатність підтримувати ефективні комунікації, використовувати управлінський вплив, делегувати повноваження, мотивувати підлеглих, конструктивно вирішувати конфлікти та формувати ефективні команди;	-моральні якості (соціальна відповідальність, етичність, підтримка вразливих верств населення); -корпоративні якості (підтримка соціальних ініціатив, участь у волонтерстві, робота в команді); -соціальні якості (участь у соціальних проєктах, самоконтроль, уміння налагоджувати соціальний діалог і дотримуватися суспільно-етичних норм).

Джерело: узагальнено на основі [12, с. 25].

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

і збалансований підхід до розв'язання управлінських проблем. Командне лідерство також тісно пов'язане з розвитком комунікативних і соціальних компетентностей. Крім того, така форма лідерства сприяє розвитку відповідальності членів команди за результати спільної діяльності та формуванню корпоративної культури співпраці. При цьому хотілося б зауважити, щоб командне лідерство максимально ефективно себе проявило, перед членами команди повинні бути поставлені чітко визначені мета і завдання. Відповідно, керівник у такій команді виступає не лише "очільником", а й координатором, фасилітатором і наставником, який сприяє розвитку потенціалу кожного учасника команди.

Необхідними інструментами командного лідерства є: 1)чітке визначення стратегічних цілей і завдань діяльності команди, що забезпечує узгодженість дій усіх її членів та спрямовує їх спільну роботу на досягнення визначених результатів; 2) системне мислення, яке дозволяє комплексно оцінювати управлінські процеси, враховувати взаємозв'язок різних елементів організаційної діяльності та приймати обгрунтовані управлінські рішення; 3) мотивація членів команди та підтримка їх зацікавленості у спільній діяльності, а також розкриття їхнього професійного потенціалу; 4) формування атмосфери довіри, співпраці й взаємної підтримки у колективі.

Таким чином, командне лідерство можна визначити як форму організації управлінської діяльності, що базується на принципах співпраці, розподілу лідерських ролей, партнерської взаємодії та колективної відповідальності, спрямовану на досягнення спільних цілей шляхом ефективного використання знань, досвіду і творчого потенціалу всіх членів команди (див. Рис. 3). Переконані, що застосування

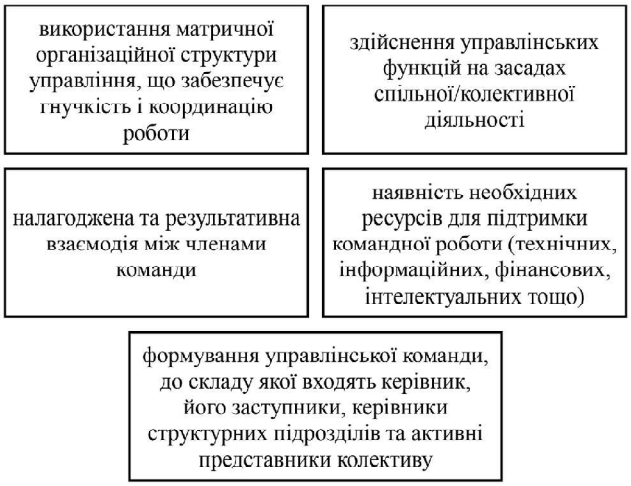


Рис. 3. Ключові характеристики командного лідерства

Джерело: сформовано авторами на основі [13, с. 17].

такої форми лідерства сприятиме зміцненню інституційної спроможності органів публічної влади, створюючи передумови для підвищення результативності управління та здатності публічно-владних інституцій конструктивно/результативно реагувати на виклики глобальної демократії.

В умовах глобальної демократії, де управлінські системи все більше орієнтуються на принципи відкритості, відповідальності та участі, особливого значення набуває третя форма лідерства — самолідерство. Цифровізація управлінських процесів, зростання інформаційних потоків і необхідність швидкого прийняття управлінських рішень вимагають від керівників високого рівня саморегуляції, здатності до самостійного аналізу ситуацій та постійного професійного самовдосконалення. У таких умовах самолідерство виступає важливим чинником формування гнучкого й інноваційного стилю управління, здатного забезпечити ефективне функціонування організацій у динамічному соціально-економічному середовищі.

У загальному розумінні дана форма лідерства розглядається як сформована здатність особистості цілеспрямовано впливати на власну поведінку, установки та діяльність задля досягнення поставлених цілей, самореалізації і підвищення ефективності професійної діяльності. У цьому контексті самолідерство виступає основою для формування як лідерства керівника, так і лідерства команди, оскільки здатність людини ефективно управляти собою створює передумови для успішної взаємодії з іншими людьми та здійснення лідерського впливу в колективі [14, с. 79].

Варто зазначити, що хоча дослідження феномену самолідерства є досить поширеним у науковій літературі країн Європи, Канади та США, для вітчизняної управлінської та психологічної науки цей напрям досліджень є відносно новим. Водночас упродовж останніх років інтерес до цієї проблематики суттєво зростає, що пов'язано з необхідністю розвитку нових управлінських підходів, орієнтованих на підвищення особистої відповідальності керівників, розвиток їхнього потенціалу і здатності до ефективного самоменеджменту. У практичній площині концепція самолідерства, на даний момент активно застосовується у сфері управлінського консалтингу, де особлива увага приділяється питанням мотивації, постановки цілей, стратегічного планування і розвитку особистісної ефективності управлінців. Усе це свідчить про поступове утвердження самолідерства як важливого інструменту сучасного маркетингово-орієнтовного управління в органах публічної влади в умовах глобальних демократичних трансформацій.

У процесі наукового аналізу зазначеної проблематики дослідниками виокремлено низку умов, що сприяють формуванню і розвитку самолідерства. Зокрема, це застосування різноманітних поведінкових і когнітивних прийомів [12, с. 27] та, власне, індивідуально-психологічні особливості особистості [10, с. 169] (див. Рис. 4). До групи поведінкових прийомів належать: постановка власних цілей, систематичне самоспостереження за результатами діяль-

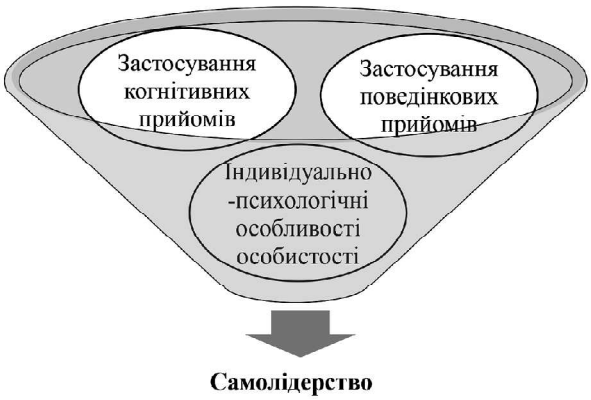


Рис. 4. Умови, що сприяють формуванню і розвитку самолідерства

Джерело: сформовано авторами.

ності, використання механізмів самозаохочення і самоконтролю. У свою чергу, групу когнітивних прийомів становлять: внутрішній діалог із самим собою, формування мисленнєвих образів бажаних результатів діяльності, розвиток позитивного ставлення до професійних і життєвих завдань. Застосування першої групи прийомів дозволяє особистості усвідомлено регулювати власну поведінку і підвищувати рівень особистої ефективності, а іншої групи — сприяє формуванню впевненості особистості у власних можливостях, підвищує рівень мотивації і забезпечує більш ефективне досягнення поставлених цілей. При цьому оптимальне комбінування прийомів цих двох груп зумовлює комплексний вплив на процес самоуправління особистістю та сприяє гармонійному розвитку її лідерського потенціалу.

До індивідуально-психологічних особливостей особистості відносяться: специфіка мислення (здатність аналізувати інформацію, робити висновки, приймати рішення і знаходити оптимальні шляхи розв'язання проблемних ситуацій), особистісний ідеал (своєрідний орієнтир у процесі саморозвитку і самовдосконалення, який відображає систему цінностей, переконань і життєвих прагнень людини, що визначають напрям її діяльності, мотивацію до досягнення поставлених цілей та прагнення до професійного й особистісного зростання) та здатність управляти власними емоціями (уміння усвідомлювати власні емоційні стани, контролювати їх прояви та конструктивно реагувати на різні життєві й професійні ситуації).

Концептуальні засади самолідерства значною мірою пов'язані з ідеєю так званого "суперлідерства", відповідно до якої справжній лідер не лише керує іншими, а й сприяє формуванню у своїх послідовників здатності до самостійного лідерства. У межах такого підходу ефективний керівник прагне розвивати у підлеглих навички самоуправління, відповідальності за власні рішення та здатності до самостійного прийняття управлінських рішень. Таким чином, самолідерство розглядається як важливий етап становлення управлінського потенціалу особистості: спочатку людина формує навички самоконтролю, самоорганізації і саморозвитку, а згодом здатна передавати ці компетентності іншим членам колективу, формуючи середовище відповідального й ініціативного управління. Іншими слова самолідерство є основою для формування суперлідерства в управлінській діяльності. Такий перехід здійснюється у декілька етапів/кроків (див. Рис. 5).

1. Розвиток здатності особистості ефективно керувати власною діяльністю
(передбачає постановку особистих цілей, здійснення самоспостереження, самоаналізу, самоконтролю та використання механізмів самозаохочення, застосування когнітивних прийомів)

↓

2. Демонстрація власного прикладу ефективного самоуправління перед іншими членам колективу
(передбачає представлення практичної результативності самолідерства, шляхом створення умов для наслідування таких моделей поведінки та стимулювання/заохочення підлеглих до розвитку власних лідерських якостей)

↓

3. Підтримка та розвиток потенціалу членів команди
(передбачає формування довіри до можливостей підлеглих, стимулювання їх до самостійного визначення цілей діяльності, сприяння розвитку позитивних моделей мислення і впевненості у власних силах)

↓

4. Створення системи мотивації та зворотного зв'язку
(передбачає формування системи внутрішньої і зовнішньої мотивації, шляхом надання винагороди за досягнення у сфері самолідерства, а також забезпечення конструктивного зворотного зв'язку і коригування діяльності членів команди у разі потреби)

↓

5. Організація командної взаємодії
(передбачає впровадження колективних форм роботи, спрямованих на розвиток командної співпраці, формування єдиного колективу однодумців й ефективної взаємодії між працівниками)

↓

6. Формування ефективної організаційної культури
(передбачає створення сприятливого організаційного середовища, що підтримує розвиток лідерського потенціалу працівників, сприяє ефективності і результативності колективної діяльності й формує колектив як цілісну соціальну мікросистему)

Рис. 5. Основні етапи/кроки переходу від самолідерства до суперлідерства

Джерело: сформовано авторами.

Отже, суперлідерство грунтується на принципі розвитку лідерських якостей у кожного члена колективу, де керівник не лише здійснює управлінський вплив, а й створює умови для самореалізації та саморозвитку підлеглих, перетворюючи їх на лідерів власної діяльності.

Резюмуючи викладене, можна узагальнити, що самолідерство виступає важливою складовою сучасних управлінських підходів, оскільки сприяє розвитку здатності особистості до самоуправління, саморозвитку й ефективного прийняття управлінських рішень. Водночас формування навичок самолідерства створює підгрунтя для переходу до суперлідерства, що забезпечує розвиток лідерського потенціалу членів колективу та підвищує інституційну спроможність органів публічної влади в умовах глобальних демократичних трансформацій.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Доцільно окремо наголосити, що лідерство, незалежно якої саме форми, створює передумови для впровадження маркетингового підходу менеджменту в органах публічної влади, відповідно до якого владно-управлінська діяльність повністю орієнтується на потреби громадян як ключових споживачів публічних послуг [7, с. 340].

На сьогодні не має єдиного твердження, що собою являє такий підхід. Одні вчені схильні вважати, що це "система використання управлінської концепції і практичного інструментарію маркетингу суб'єктами публічно-управлінської діяльності, що реалізується шляхом задоволення потреб суспільства або окремих його спільнот через механізми взаємообміну певними діями і ресурсами" [15, с. 60]. Інші переконанні, що суть маркетингового підходу полягає у застосуванні системи заходів, спрямованих на виявлення та формування потреб і інтересів громадян, створення належних умов для їх урахування, а також реалізацію управлінських рішень і практичних дій з метою їх повного й ефективного задоволення [16].

Узагальнення зазначено дозволяє констатувати, що маркетинговий підхід в органах публічної влади розглядається як система інструментів і заходів, спрямованих на виявлення, формування й ефективне задоволення потреб суспільства через застосування управлінських і комунікаційних механізмів.

Сьогодні, застосування такого підходу в органах влади, особливо в умовах глобальної демократії, дає змогу враховувати динаміку суспільних потреб, очікувань громадян та міжнародних тенденцій розвитку, забезпечуючи адаптацію управлінських рішень до сучасних викликів. Такий підхід орієнтує публічну владу не лише на ефективне надання послуг, а й на формування відкритого, інклюзивного і конкурентоспроможного середовища, що відповідає принципам демократичного врядування.

Безпосередньо концепція маркетингового підходу в публічному управлінні передбачає залучення різноманітних ресурсів до реалізації суспільно значущих проєктів, що сприяє посиленню партнерської взаємодії між владою, бізнесом і громадянським суспільством, у тому числі інтеграцію до міжнародних програм, розширення міждержавної співпраці та впровадження кращих світових практик публічного управління. У цьому контексті маркетинг розглядається як управлінський інструмент, спрямований на налагодження ефективної комунікації між усіма учасниками публічного процесу, формування позитивного іміджу органів влади, забезпечення прозорості прийняття рішень та досягнення суспільного блага шляхом раціонального використання ресурсів [17, с. 114—115].

Варто підкреслити, що у процесі впровадження маркетингового підходу органи публічної влади мають забезпечити формування конкурентоспроможного середовища, активізацію участі громадян у прийнятті рішень, стимулювання ефективного використання ресурсів і підвищення якості публічних послуг. Важливим є також розвиток інструментів залучення зовнішніх ресурсів і підвищення довіри до влади на національному і міжнародному рівнях. Досягнення цих цілей передбачає здійснення таких функцій, як аналіз і прогнозування суспільних потреб, визначення стратегічних цілей розвитку, розробка та впровадження комплексних управлінських заходів, а також регулювання й оцінка результативності діяльності органів публічної влади [17, с. 115]. Вважаємо, що здійснення окреслених функцій сприятиме підвищенню якості управління та забезпечуватиме його відповідність сучасним демократичним стандартам.

Отже, застосування маркетингового підходу в публічному управлінні дозволяє органам влади не лише адекватно реагувати на динамічні потреби суспільства, а й стратегічно зміцнювати власну інституційну спроможність, формуючи відкриту, інклюзивну й орієнтовану на громадян систему управління, здатну ефективно діяти в умовах глобальної демократії.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Поєднання сучасних форм лідерства та маркетингового підходу до управління створює синергічний ефект у діяльності органів публічної влади. Лідерство керівника, команди чи самолідерство забезпечує розвиток управлінської культури, сприяє впровадженню інновацій, формує прогресивну організаційну поведінку, підвищує мотивацію персоналу та стимулює прийняття стратегічних і оперативних рішень. Маркетинговий підхід, у свою чергу, орієнтує діяльність органів влади на реальні потреби громадян, забезпечує ефективну комунікацію, прозорість і підзвітність, оптимізує процеси надання публічних послуг та сприяє залученню ресурсів для реалізації суспільно значущих проєктів. Їх поєднання посилює інституційну спроможність органів публічної влади, адже ефективне лідерство дозволяє мобілізувати внутрішні ресурси та координувати діяльність персоналу, тоді як маркетинговий підхід забезпечує відповідність управлінських рішень очікуванням громадян і стратегічним пріоритетам розвитку. У комплексі це формує більш демократичну, відкриту й орієнтовану на громадян систему управління, де публічна влада стає адаптивною, прозорою і спроможною ефективно реагувати на виклики глобальної демократії, одночасно підтримуючи довіру суспільства та стимулюючи активну участь громадян у процесах прийняття рішень.

Перспективними напрямами наукових досліджень залишаються вивчення синергійного ефекту поєднання лідерства і маркетингового підходу на ефективність публічного управління та розвиток партнерської взаємодії з суспільством.

Література:

1. Інституційна (не)спроможність держави в Україні: як розірвати замкнене коло: Монографія / кол. авт.: Г. Зеленько (кер., наук. ред.) та ін. К.: ІПіЕнД ім. І.Ф. Кураса НАН України, 2025. 480 с.

2. Dickson K. Analysis of The Traditional Leadership Theories: A Review of Contemporary Leadership Approaches and Management Effectiveness. Information and Knowledge Management. 2023. Vol. 13 (5). P. 9—23.

3. Harrison C. Leadership Theory and Research. A Critical Approach to New and Existing Paradigms.

Springer International Publishing. 2018. URL: https://www.academia.edu/104967692/Leadership_Theory_-and_Research.

4. Ємельянов В.М., Штирьов О.М., Верба С.М., Ярошенко Л.С. Лідерські якості на державній службі: проблемні питання. Публічне управління та регіональний розвиток. 2020. № 10. С. 1059—1091.

5. Євтушенко О.Н. Психологічні аспекти лідерства та керівництва в публічному управлінні. Публічне управління та регіональний розвиток. 2025. № 27. С. 126—147.

6. Сергеєва Л.М., Кондратьєва В.П., Хромей М.Я. Лідерство: Навч. посіб. Івано-Франківськ: Лілея НВ, 2015. 254 с.

7. Євтушенко О.Н., Шульга А.А. Формування інноваційного лідерства та впровадження маркетингового підходу в органах публічної влади в умовах цифровізації і глобальних трансформацій. Інвестиції: практика та досвід. 2026. № 5. С. 335—343.

8. Підлісна Т.В. Сучасні моделі лідерства: досвід для України. Університетські наукові записки. 2015. № 1. С. 347—356.

9. Драч І.І. Лідерство і командність в управлінні навчальним закладом. ScienceRise. 2015. № 2/1 (7). С. 63—67.

10. Калашнікова С.А. Актуальність лідерства в умовах сучасних суспільних трансформацій та його вплив на професійну підготовку управлінців. Освітологічний дискурс. 2010. № 1. С. 75—89.

11. Мателюк О., Суходоля Ю. Соціальний інтелект: історія виникнення, динаміка. Точка зору на його сутність та зміст. Psychology Travelogs. 2023. Issue 1. P. 116—127.

12. Гуменюк О.Г. Аналіз основних форм лідерства державних службовців. Актуальні проблеми психології. 2016. Вип. 45. Т. 1. С. 23—29.

13. Полякова Г.А., Даниленко І.С. Розвиток командного лідерства в освітньому середовищі закладу освіти. Педагогічні науки. 2020. Вип. 92. С. 14—20.

14. Грищенко І.М. Поліаспектність сутності лідерства в органах місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 4. С. 78—81.

15. Ромат Є.В. Маркетинг у публічному управлінні. Вісник КНТЕУ. 2016. № 4. С. 65—67.

16. Романенко К.М. Концептуальні засади дослідження маркетингових механізмів у державному управлінні. Державне будівництво. 2009. № 2. URL: http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2009-2/doc/4/10.pdf.

17. Гриджук І.А. Реалізація концепції маркетингу в публічному управлінні територіальним розвитком. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 2. С. 113—117.

References:

1. Zelen'ko, H. ta in. (2025). Instytutsiyna (ne)spromozhnist' derzhavy v Ukrayini: yak rozirvaty zamknene kolo: Monohrafiya [Institutional (in)capacity of the state in Ukraine: how to break the vicious circle: Monograph], IPiEnD im. I.F. Kurasa NAN Ukrayiny, Kyiv, Ukraine.

2. Dickson, K. (2023). "Analysis of The Traditional Leadership Theories: A Review of Contemporary Leadership Approaches and Management Effectiveness", Information and Knowledge Management, vol. 13 (5), pp. 9—23.

3. Harrison, C. (2018). "Leadership Theory and Research. A Critical Approach to New and Existing Paradigms", Springer International Publishing, available at: https://www.academia.edu/104967692/Leadership_-Theory_and_Research (Accessed 15 Mar 2026).

4. Yemel'yanov, V.M. and Shtyr'ov, O.M. and Verba, S.M. and Yaroshenko, L.S. (2020). "Leadership qualities in the civil service: problematic issues", Publichne upravlinnya ta rehional'nyy rozvytok, vol. 10, pp. 1059-1091.

5. Yevtushenko, O.N. (2025), "Psychological aspects of leadership and management in public administration", Publichne upravlinnya ta rehional'nyy rozvytok, vol. 27, pp. 126—147.

6. Serheyeva, L.M. and Kondrat'yeva, V.P. and Khromey, M.YA. (2015). Liderstvo: Navch. posib. [Leadership: Textbook], Lileya NV, Ivano-Frankivs'k, Ukraine.

7. Yevtushenko, O.N. and Shul'ha, A.A. (2026). "Formation of innovative leadership and implementation of marketing approach in public authorities in the context of digitalization and global transformations", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 5, pp. 335-—343.

8. Pidlisna, T.V. (2015). "Modern models of leadership: experience for Ukraine", Universytet·s'ki naukovi zapysky, vol. 1, pp. 347—356.

9. Drach, I.I. (2015). "Leadership and command in the management of an educational institution", ScienceRise, vol. 2/1 (7), pp. 63—67.

10. Kalashnikova, S.A. (2010). "The relevance of leadership in the context of modern social transformations and its impact on the professional training of managers", Osvitolohichnyy dyskurs, vol. 1, pp. 75—89.

11. Matelyuk, O. and Sukhodolya, YU. (2023). "Social intelligence: history of emergence, dynamics. A point of view on its essence and content", Psychology Travelogs, Issue 1, pp. 116—127.

12. Humenyuk, O.H. (2016). "Analysis of the main forms of leadership of civil servants", Aktual'ni problemy psykholohiyi, vol. 45, pp. 23—29.

13. Polyakova, H.A. and Danylenko, I.S. (2020). "Development of team leadership in the educational environment of an educational institution", Pedahohichni nauky, vol. 45, pp. 14—20.

14. Hryshchenko, I.M. (2016). "Multifaceted nature of leadership in local government bodies", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 4, pp. 78—81.

15. Romat, YE.V. (2016). "Marketing in public administration", Visnyk KNTEU, vol. 4, pp. 65—67.

16. Romanenko, K.M. (2009). "Conceptual principles of research of marketing mechanisms in public administration", Derzhavne budivnytstvo, vol. 4, available at: http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2009-2/doc/4/10.pdf (Accessed 15 Mar 2026).

17. Hrydzhuk, I.A. (2019). "Implementation of the marketing concept in public management of territorial development", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 2, pp. 113—117.

Отримано редакцією журналу / Received: 18.03.26
Прорецензовано / Revised: 28.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

УДК 338.43:631.1:004.738:330.34

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

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.462

МОДЕЛІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

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

PUBLIC MANAGEMENT MODELS OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX INNOVATIVE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Стаття присвячена аналізу сучасних моделей публічного управління інноваційним розвитком регіонів в умовах цифровізації з урахуванням секторальної специфіки економіки. У дослідженні розглянуто адміністративно-командну, ринково-орієнтовану, інституційно-мережеву та цифрову (смарт) моделі управління, здійснено порівняльний аналіз їх реалізації у різних країнах та визначено ключові переваги і обмеження кожної з них у контексті забезпечення збалансованого регіонального розвитку на прикладі АПК.

Особливу увагу приділено формуванню та оцінюванню гібридної моделі публічного управління, що поєднує елементи цифровізації, ринкових стимулів та мережевої взаємодії як базових компонентів регіональних інноваційних екосистем. Доведено, що ефективне управління інноваційним розвитком регіону в умовах цифрової трансформації потребує інтеграції цифрових технологій, стимулювання інвестиційної активності, розвитку інституційної взаємодії між органами влади, бізнесом та науковими установами, а також формування цифрових платформ управління.

На прикладі агропромислового комплексу як одного з базових секторів регіональної економіки продемонстровано практичні аспекти реалізації зазначених моделей, зокрема в частині впровадження цифрових технологій (IoT, аналітика даних, штучний інтелект) та розвитку кластерних і мережевих форм взаємодії. Показано, що державна політика цифровізації, реалізована через стратегічні ініціативи та секторальні програми, формує передумови для активізації інноваційних процесів не лише в аграрному секторі, але й у ширшому регіональному економічному середовищі.

Обгрунтовано, що гібридна модель публічного управління забезпечує координацію між численними акторами регіонального розвитку, сприяє інтеграції цифрових технологій у різні сфери економіки та підвищує конкурентоспроможність регіонів. Водночас її реалізація супроводжується низкою обмежень, серед яких високі вимоги до ресурсного забезпечення, потреба у кваліфікованих кадрах, складність міжсекторальної координації та наявність регіональних диспропорцій у доступі до інновацій.

За результатами дослідження сформульовано рекомендації щодо оптимізації моделей публічного управління інноваційним розвитком регіонів в Україні, які передбачають комплексне поєднання цифрової трансформації, ринкових механізмів та інституційного розвитку. Отримані результати можуть бути використані для розроблення державної та регіональної політики інноваційного розвитку, а також для подальших наукових досліджень у сфері цифрового врядування та регіональної економіки.

The article is devoted to the analysis of modern models of public management of regional innovative development in the context of digitalization, taking into account the sectoral specifics of the economy. The study examines administrative-command, market-oriented, institutional-network, and digital (smart) management models, provides a comparative analysis of their implementation in different countries, and identifies the key advantages and limitations of each in ensuring balanced regional development, using the agro-industrial complex as an illustrative case.

Particular attention is paid to the formation and evaluation of a hybrid model of public management that combines elements of digitalization, market incentives, and network interaction as core components of regional innovation ecosystems. It is substantiated that effective management of regional innovative development under conditions of digital transformation requires the integration of digital technologies, stimulation of investment activity, development of institutional interaction between public authorities, business, and research institutions, as well as the establishment of digital governance platforms.

Using the agro-industrial complex as one of the fundamental sectors of the regional economy, the paper demonstrates practical aspects of implementing these models, particularly in terms of deploying digital technologies (IoT, data analytics, artificial intelligence) and developing cluster-based and network forms of interaction. It is shown that state digitalization policy, implemented through strategic initiatives and sectoral programs, creates preconditions for intensifying innovation processes not only in the agricultural sector but also within the broader regional economic environment.

It is argued that the hybrid model of public management ensures coordination among multiple actors of regional development, facilitates the integration of digital technologies across various sectors of the economy, and enhances regional competitiveness. At the same time, its implementation is associated with several limitations, including high resource requirements, the need for qualified personnel, the complexity of cross-sectoral coordination, and regional disparities in access to innovation.

Based on the research findings, recommendations are developed for optimizing public management models of regional innovative development in Ukraine, involving a comprehensive combination of digital transformation, market mechanisms, and institutional development. The results can be used for the formulation of national and regional innovation policies, as well as for further research in the field of digital governance and regional economics.

Ключові слова: публічне управління, інноваційний розвиток, агропромисловий комплекс, цифровізація, гібридна модель, адміністративно-командна модель, інституційно-мережеве управління, ринково-орієнтовані механізми, цифрові технології в АПК, смарт-управління.

Key words: public administration, innovative development, agro-industrial complex, digitalization, hybrid model, administrative-command model, institutional-network management, market-oriented mechanisms, digital technologies in agro-industrial complex, smart management.

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

У сучасних умовах цифровізації та глобальної конкуренції ключового значення набуває ефективне публічне управління інноваційним розвитком регіонів як базового рівня формування економічної стійкості та конкурентоспроможності держави. Інтеграція цифрових технологій, зокрема великих даних, штучного інтелекту, інтернету речей та блокчейн-рішень, трансформує підходи до управління соціально-економічними проце-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

сами, відкриваючи нові можливості для оптимізації ресурсів, підвищення продуктивності та забезпечення сталого розвитку територій. За таких умов зростає потреба у формуванні сучасних моделей публічного управління, здатних поєднувати стратегічне планування, державну політику та механізми стимулювання інноваційної діяльності на регіональному рівні.

Актуальність дослідження визначається невідповідністю традиційних підходів до управління регіональним розвитком викликам цифрової економіки, що зумовлює необхідність розроблення нових управлінських моделей, орієнтованих на інтеграцію інновацій, підвищення ефективності державного регулювання та адаптивність до динамічних змін середовища. У цьому контексті агропромисловий комплекс виступає одним із ключових секторів регіональної економіки, на прикладі якого проявляються як потенціал цифрової трансформації, так і обмеження існуючих управлінських підходів.

Вивчення існуючих моделей та формування комплексних підходів до публічного управління інноваційним розвитком регіонів сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності, забезпеченню збалансованого соціально-економічного розвитку та ефективній інтеграції України у глобальні цифрові економічні процеси.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукові публікації присвячені проблемам цифровізації, інновацій та публічного управління в агропромисловому комплексі демонструють зростаючий інтерес дослідників до інтеграції цифрових технологій у систему державного управління та розвитку АПК. Зокрема, українські науковці, такі як Кашульська Т. [1], Кифяк В. [2], Мазур В. [3], Юрчук Н. та Кіпоренко С. [4] та ін. активно досліджують впровадження цифровізації у державне управління АПК, відзначаючи значущість використання IoT-платформ, великих даних та штучного інтелекту для підвищення продуктивності і стійкості сектору й оптимізації бізнес-процесів. Аналіз таких інструментів показано в системному огляді Гончаренка О. [5], де цифрові технології розглядаються як ключові елементи "розумного агропромислового комплексу" України, що сприяють ефективнішій організації діяльності та зменшенню ризиків управління. У контексті загальної цифрової трансформації публічного управління, Газуда Л. та Олифіренко Ю. [6] аналізують механізми публічного управління в умовах цифрових трансформацій на регіональному рівні, підкреслюючи важливість кооперації державних органів і місцевих структур для забезпечення балансу соціально-економічного розвитку. Дослідження Сокольської Т., Поліщук С. та Білик О. [7] вказують на низку проблем та стримуючих факторів інноваційної діяльності в АПК України, зокрема відсутність фінансування, недостатній розвиток інфраструктури та інституційних механізмів, що вимагає модернізації системи управління та створення сприятливого середовища для впровадження інновацій. Науковці Вовчак О. та ін. [8] аналізують роль державних стимулів, податкових та фінансових механізмів у формуванні сприятливого інвестиційного середовища в агросекторі, що є важливою складовою інноваційної політики та підвищення продуктивності в умовах цифровізації.

Аналіз міжнародних досліджень також підкреслює важливість цифрової трансформації для сільського господарства. Наприклад, загальносвітові дослідження ролі цифрової трансформації в аграрному секторі показують, що цифровізація виступає каталізатором модернізації виробничих практик, сприяючи переходу до "розумного" та сталого агровиробництва і підвищуючи адаптивність сектору до глобальних викликів [9]. У світовій науковій літературі також звертається увага на цифрове врядування як окремий напрям досліджень у сфері публічного управління: зокрема, вплив цифрових технологій і платформ на підвищення прозорості, ефективності та підзвітності державної адміністрації в умовах цифрової трансформації обговорюється у міжнародних роботах, які аналізують e-governance та інструменти цифрового управління [10]. Наукове дослідження, що розглядає розвиток сталих і резильєнтних аграрних систем у країнах Європи в контексті цифрового врядування, показало, що розширення цифрових публічних сервісів у сільському господарстві має складний, але істотний вплив на ефективність аграрних секторів. Авторами підкреслюється важливість формування політик, що забезпечують включення цифрових ініціатив у публічні послуги, оскільки вони впливають на загальні показники продуктивності та стратегічну адаптацію агросектору до змін [11]. Окремий напрям міжнародних досліджень присвячений взаємозв'язку цифрової трансформації та підтримки стійких продовольчих систем. Наприклад, дослідження [12] показує, що цифрові технології та платформи, включно з системами обробки даних, прийняття рішень на основі аналітики та автоматизованими рішеннями, сприяють ефективності, стійкості та оптимізації агровиробництва.

Загалом, наукові публікації як українських, так і іноземних науковців підтверджують, що цифровізація та інноваційні підходи у публічному управлінні АПК стають ключовими чинниками підвищення продуктивності, прозорості та конкурентоспроможності аграрних секторів. Вони висвітлюють складові цифрових моделей управління, інструменти впровадження, можливі бар'єри та перспективи розвитку, що створює грунт для подальших досліджень у сфері інтеграції цифрових технологій у державну політику та практику управління агропромисловим комплексом.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз та порівняння моделей публічного управління інноваційним розвитком регіонів в умовах цифровізації на прикладі АПК, визначення їхніх переваг і обмежень, а також оцінювання можливостей їх застосування в Україні з урахуванням сучасних цифрових і ринкових трансформацій. Окремим завданням є обгрунтування ролі агропромислового комплексу як одного з базових секторів регіональної економіки для апробації та ілюстрації ефективності зазначених моделей.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Публічне управління інноваційним розвитком агропромислового комплексу в умовах цифровізації перед-

бачає формування стратегій, структур та механізмів, які забезпечують інтеграцію інновацій у державну політику та господарську практику. У науковій літературі виділяють декілька типових моделей такого управління:

1. Адміністративно-командна модель, що базується на централізованому управлінні та директивному контролі з боку державних органів. Модель передбачає встановлення нормативів, планових показників та пріоритетів розвитку інновацій у АПК. Основною перевагою є можливість швидкого реагування на кризові ситуації, тоді як недоліком — низька гнучкість та слабка стимуляція ініціативи суб'єктів аграрного сектору. Прикладом цієї моделі є Китайська національна програма "розумного сільського господарства" (Smart Agriculture Action Plan 2024—2028). У Китаї державна політика управління інноваційним розвитком АПК має чітко централізований характер. Міністерство сільського господарства та сільських справ (MARA) ухвалило п'ятирічний план "Розумне сільське господарство" на період 2024—2028 роки, який передбачає розвиток цифрових технологій у сільському господарстві, створення національної платформи аграрних даних, використання великих даних, GPS технологій та штучного інтелекту для підвищення продуктивності виробництва. Програма координується центральними органами влади та включає підтримку наукових інститутів і централізовано спрямовані інвестиції у R&D та цифрову інфраструктуру [13].

Специфіка реалізації адміністративно-командної моделі:

— пріоритет — централізоване стратегічне планування і втручання держави в усі ланки аграрного сектору;

— цифрові системи, бази даних і стандартизовані технологічні рішення впроваджуються через державні програми;

— рушієм реформи є державні органи, які планують, фінансують і контролюють виконання.

2. Ринково-орієнтована модель зосереджується на створенні умов для розвитку інновацій через механізми ринку: державні гранти, податкові пільги, інвестиційні стимули та партнерство з приватними підприємствами. Модель сприяє залученню інвестицій та комерціалізації нових технологій, проте потребує ефективної нормативно-правової бази та прозорих механізмів підтримки. За цією моделлю реалізовується політика цифровізації сільського господарства країн ЄС. Європейська Комісія визначила цифровізацію сільського господарства як ключову складову "Політичних орієнтир на 2024-2029 роки", що включає підтримку інновацій через фінансові стимули, гранти, механізми співфінансування і розвиток цифрових технологій серед фермерів та АПК-підприємств [14].

Специфіка реалізації ринково-орієнтованої моделі:

— ринок та приватний сектор активно залучаються: фермери отримують доступ до підтримки інновацій і цифрових цифрових сервісів;

— надаються гранти та субсидії для програм цифрових агротехнологій, що стимулює конкуренцію та розвиток стартапів і приватних IT-рішень;

— держава виконує роль сприяння, створюючи рамкові умови, а не пряму державну організаційну директиву.

3. Інституційно-мережева модель передбачає формування коаліцій між державними установами, науково-дослідними інститутами, агропідприємствами та інноваційними стартапами, а також підвищує рівень співпраці та обміну знаннями, що сприяє швидкому впровадженню цифрових технологій у виробничі процеси. Успіх залежить від рівня інтеграції та відкритості учасників мережі. У штаті Андхра-Прадеш (Індія) застосовується мережа державних, приватних та громадських інституцій для спільного впровадження цифрових рішень. Система APAIMS 2.0 (Andhra Pradesh Agriculture Information Management System) об'єднує дані про посіви, розподіл субсидій, ринкові сервіси, метеорологічні дані, моніторинг здоров'я грунту тощо, забезпечуючи обмін інформацією між владою, дослідними установами, приватними IT-компаніями та фермерами [15].

Специфіка реалізації інституційно-мережевої моделі:

— платформа створена як мережевий механізм із кількома акторами — уряд, приватні IT-суб'єкти, технічні компанії, фермерські об'єднання;

— забезпечується інтеграція даних і сервісів, що спрощує доступ фермерів до інноваційних рішень;

— держава виступає координатором та стимулятором створення загального цифрового середовища для інновацій.

4. Цифрова або смарт-модель управління — найсучасніша модель, що інтегрує цифрові інструменти управління: аналітику великих даних, інтернет речей (IoT), автоматизовані системи моніторингу та прогнозування виробничих процесів. Держава виконує роль координатора та регулятора цифрового середовища, забезпечуючи ефективний обмін даними та прийняття рішень на основі аналітики. Основні переваги — підвищення продуктивності, зниження витрат та оптимізація ресурсів, тоді як ризики пов'язані з високими початковими інвестиціями та потребою у кваліфікованих кадрах.

Цифрова модель управління реалізується у Південній Кореї, де уряд відіграє провідну роль у створенні цифрових інструментів для аграрного сектору. Держава координує національні дані, аналітику, IoT, AI та платформи цифрових послуг, що забезпечують оперативне прийняття рішень, оптимізацію виробничих процесів, моніторинг агровиробництва у реальному часі та прогнозну аналітику. За рахунок державної ініціативи та інвестицій створюються цифрові платформи, які об'єднують дані про грунти, погодні умови, ринкові показники та технологічні рішення, що підвищують ефективність аграрного сектору [16-18]. Іншим прикладом є Франція, яка розвиває цифровий аграрний сектор через державно-спрямовану інтеграцію цифрових технологій, зокрема платформ даних, аналітики й IoT, що підтримуються на національному (урядовому) і регіональному рівнях, за участі аграрних кластерів та наукових інститутів. Уряди формують нормативні рамки, програмну підтримку й фінансування досліджень, що дозволяє аграріям впроваджувати цифрові рішення для підвищення продуктивності й адаптивності до викликів [19; 20].

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Специфіка реалізації цифрової (смарт) моделі управління:

— держава виступає координатором цифрових платформ і стандартів даних;

— агентства стимулюють розвиток інновацій через R&D і наукові інститути для розроблення високотехнологічних рішень (AI, IoT тощо);

— підтримується тісна взаємодія між урядом, науково-дослідними центрами та аграрними підприємствами для масштабування інноваційних рішень;

— фокус на інтеграції цифрових рішень у агровиробництво та ланцюги поставок для підвищення стійкості й конкурентоспроможності.

Для кращого розуміння особливостей публічного управління інноваційним розвитком агропромислового комплексу в умовах цифровізації доцільно провести порівняльний аналіз основних моделей управління. У табл. 1 продемонстровано ключові типи моделей, приклади країн, де вони реалізуються, основні характеристики та специфіку впровадження, що дозволяє оцінити переваги і обмеження кожної моделі та визначити їх застосовність у різних національних контекстах.

Аналіз порівняльних характеристик моделей показує, що вибір ефективної стратегії управління інноваціями у агропромисловому комплексі значною мірою залежить від рівня цифровізації, структури ринку та інституційної спроможності країни. Адміністративно-командна модель забезпечує централізований контроль і швидке впровадження державних ініціатив, тоді як ринково-орієнтована сприяє розвитку приватного сектору та інноваційних підприємств. Інституційно-мережева модель підвищує ефективність через кооперацію численних акторів, а цифрова (смарт) модель забезпечує інтеграцію сучасних технологій для прогнозування, управління і оптимізації процесів. Вибір конкретної моделі або їх комбінації має враховувати національні особливості та стратегічні цілі цифровізації аграрного сектору.

У сучасних умовах Україна рухається у бік цифрової трансформації агропромислового комплексу, що формує особливу модель публічного управління — комбіновану цифрово-ринково-мережеву модель. Такий підхід поєднує державні ініціативи, механізми ринку і мережеву взаємодію між держструктурами, приватними компаніями, науковими установами та агровиробниками [5; 21; 22]:

— державна стратегія і цифрові ініціативи — уряд України спільно з Міністерством цифрової трансформації, Міністерством освіти та науки та іншими інституціями розробив загальну Глобальну інноваційну стратегію WINWIN до 2030 року, що включає секторну стратегію AgroTech. Вона спрямована на інтеграцію цифрових рішень (AI, IoT, роботизація) у агропромисловий комплекс, створення інноваційних платформ, AgroTech-центрів та тестових парків для розробки та масштабування технологій;

— комбінація ринкових і мережевих механізмів — стратегія передбачає співпрацю держави, IT-асоціацій, стартапів, аграрних компаній та інвесторів, що характерно для інституційно-мережевої моделі. Наприклад, створення AgroTech-інноваційних кластерів для об'єднання розробників і фермерів сприяє передачі знань та спільній розробці рішень;

— ринкові стимули та відкритість для інвестицій — пріоритетом є створення конкурентного середовища та залучення інвестицій у сектор через розробку регуляторних дорожніх карт та підтримку інноваційних компаній, що відображає ринково-орієнтовані елементи;

— цифрові технології як основа управління — на рівні практичної діяльності спостерігається використання цифрових студійних рішень, аналітики даних, GPS-моніторингу, IoT-датчиків у виробничих процесах, адже цифрова трансформація агросектора розглядається як складова механізмів підвищення ефективності та адаптивності управління.

Таблиця 1. Порівняльний аналіз моделей публічного управління інноваційним розвитком регіону на прикладі АПК в умовах цифровізації

№	Моделі управління	Основні характеристики	Специфіка реалізації
1	Адміністративно-командна модель	Централізоване управління, директивне планування	Держава встановлює пріоритети, контролює реалізацію програм, спрямовує інвестиції у R&D та цифрову інфраструктуру
2	Ринково-орієнтована модель	Ринок і приватний сектор у центрі інноваційної політики	Держава забезпечує нормативні рамки, фінансові стимули та гранти, фермери та приватні компанії реалізують інновації
3	Інституційно-мережева модель	Мережа державних, приватних та громадських акторів	Створення цифрових платформ для обміну даними; координація між урядом, компаніями та фермерськими організаціями
4	Цифрова (смарт) модель	Штучний інтелект, IoT, цифрові платформи	Держава координує цифрові сервіси, аналітику даних і IoT; підтримка R&D і інтеграція цифрових рішень у виробництво

Джерело: систематизовано автором на основі [13—20].

Чому саме така модель?

1. Україна активно впроваджує державні цифрові стратегії, що вимагають участі різних акторів: державних органів, приватного сектору та наукових установ, - що характерно для мережевого підходу [21].

2. Уряд створює нормативно-правові та стратегічні рамки, але не централізує весь процес управління, а стимулює ринкові механізми і партнерства, що робить підхід близьким до ринково-орієнтованої моделі з елементами цифрової (смарт) моделі [22].

3. Цифрові технології становлять основу модернізації АПК і використовуються для аналітики, оптимізації ресурсів і прийняття рішень, що відповідає сучасній фазі цифрового управління [23].

Отже, в Україні формується гібридна управлінська модель, що поєднує елементи цифрової, ринкової та інституційно-мережевої моделей, спрямована на інтеграцію технологій, стимулювання інновацій і розбудову партнерств між ключовими учасниками аграрного сектора, що відповідає стратегічним цілям цифрового розвитку та адаптації до глобальних викликів агропромислового сектору.

Сучасна стратегія публічного управління інноваційним розвитком агропромислового комплексу в Україні характеризується інтеграцією цифрових технологій, ринкових механізмів і мережевої взаємодії між державними органами, приватними компаніями, науковими установами та аграрними підприємствами. Такий гібридний підхід має низку переваг. Зокрема модель забезпечує широку кооперацію та інтеграцію численних акторів, що сприяє обміну знаннями, поширенню інновацій та підвищенню ефективності впровадження новітніх технологій, що особливо важливо для України, де розвиток цифрового агросектора передбачає участь як державних інституцій, так і приватного бізнесу та наукових центрів.

Іншим важливим моментом є те, що, ринково-орієнтована складова моделі стимулює залучення інвестицій, розвиток стартапів і комерціалізацію технологій, що створює конкурентне середовище та прискорює інноваційний процес. Розвиток AgroTech-кластерів та цифрових платформ дозволяє фермерам отримувати доступ до сучасних технологій, сприяє адаптації виробництва до ринкових потреб та зниженню витрат. І на останок слід зауважити, що використання цифрових технологій — таких як аналітика великих даних, IoT-датчики, GPS-моніторинг та штучний інтелект — підвищує продуктивність, оптимізує ресурси, дозволяє прогнозувати врожайність і ефективно управляти ризиками, що пов'язано з кліматичними та ринковими викликами.

Водночас реалізація цієї моделі має певні недоліки. Високі фінансові та технологічні вимоги обмежують доступ до сучасних рішень для малих та середніх господарств, що може посилювати регіональні нерівності. Ризики координації численних учасників мережі ускладнюють прийняття рішень і визначення відповідальності, особливо у випадку конфлікту інтересів між державними органами, приватним сектором та науковими установами. Крім того, ефективність моделі залежить від стабільності політичної та економічної ситуації, прозорості регуляторної політики та стратегічного планування.

Таким чином, гібридна цифрово-ринково-мережева модель управління інноваційним розвитком регіону на прикладі АПК в Україні поєднує переваги інтеграції, стимулювання інновацій і цифрової трансформації, забезпечуючи адаптивність і конкурентоспроможність аграрного сектору. Водночас її реалізація потребує значних ресурсів, ефективної координації та стратегічного управління для мінімізації ризиків і забезпечення рівномірного розвитку регіонів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті проаналізовано сучасні моделі публічного управління інноваційним розвитком регіонів, зокрема адміністративно-командну, ринково-орієнтовану, інституційно-мережеву та цифрову (смарт), а також здійснено порівняльний аналіз їх реалізації у різних країнах. Результати дослідження підтверджують, що ефективність інноваційного розвитку регіонів визначається рівнем інтеграції державних стратегій, ринкових механізмів, цифрових технологій та міжсекторальної взаємодії між ключовими партнерами.

Встановлено, що для України характерною є гібридна цифрово-ринково-мережева модель публічного управління, яка поєднує інструменти стратегічного державного регулювання, механізми стимулювання інновацій через ринок та впровадження цифрових технологій у різні сфери регіональної економіки. На прикладі агропромислового комплексу як одного з базових секторів продемонстровано, що така модель забезпечує підвищення продуктивності, оптимізацію ресурсного використання та адаптивність до динамічних змін зовнішнього середовища. Водночас її ефективність обмежується високими вимогами до ресурсного забезпечення, складністю координації між численними учасниками, а також наявністю регіональних диспропорцій у доступі до інновацій.

Обгрунтовано, що підвищення ефективності публічного управління інноваційним розвитком регіонів в Україні потребує комплексного поєднання цифрової трансформації, інституційного розвитку та ринкових механізмів, а також формування умов для рівномірного поширення інновацій між регіонами. Перспективи подальших досліджень доцільно зосередити на оцінюванні впливу цифрових платформ, мережевих екосистем та інструментів смарт-управління на ефективність регіонального розвитку та результативність публічного управління в умовах інтеграції України у глобальні економічні процеси.

Література:

1. Кашульська Т. Маркетингові орієнтири збуту продукції підприємств агробізнесу в умовах цифровізації. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 5. С. 543—548. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-81.

2. Кифяк В.І. Теоретико-прикладні аспекти цифровізації сфери агробізнесу. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2024. № 2. С. 79—92. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-79-92.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

3. Мазур В. Цифровізація агробізнесу та її вплив на стратегічний розвиток аграрного сектору. Ефективна економіка. 2024. № 11. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.54.

4. Юрчук Н.П., Кіпоренко С.С. Цифровізація сільського господарства: виклики і можливості для фермерських господарств. Агросвіт. 2024. № 19. С. 53—62. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.-19.53.

5. Гончаренко О. Запровадження цифровізації у державне управління агропромисловим комплексом України. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024.№ 8. С. 36—43. DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-36-43.

6. Газуда Л., Олифіренко Ю. Механізми публічного управління інноваційним розвитком регіону в умовах цифрових трансформацій. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2025. № 4 (44). С. 105—115. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-105-115.

7. Сокольська Т., Поліщук С., Білик О. Формування механізмів публічного управління інноваційним розвитком сільського господарства України. Аспекти публічного управління. 2020. № 8 (2). С. 71—78. DOI: https://doi.org/10.15421/152021.

8. Vovchak O., Dziurakh Yu., Kulyniak I., Halkiv L., Rachynska H. Economic Mechanism of State Regulation of the Investment Activity in Agriculture. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2022. Vol. 3 (44). Pp. 269—258. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3774.

9. Vahdanjoo M., Sorensen C., Norremark M. Digital transformation of the agri-food system. Current Opinion in Food Science. 2025. Vol. 63, 101287.DOI: https://doi.org/10.1016/j.cofs.2025.101287.

10. Sharmin S., Chowdhury R. Digital Transformation in Governance: The Impact of e-governance on Public Administration and Transparency. Journal of Computer Science and Technology Studies. 2025. Vol. 7 (1). Pp. 362—379. DOI: https://doi.org/10.32996/jcsts.2025.7.1.27.

11. Huyen N., Thanh T., Ha T. Developing sustainable and resilient agriculture system of European countries in the rise of digital governance. Sustainable Futures. 2025. Vol. 10, 101292.DOI: https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.101292.

12. Kandel G., Polakova J., Hamouz P., Hruska A., Varvaris I., Manikas I. The role of digitalisation in supporting farmers and strategic policies for food security and sustainability in Europe: A review. Sustainable Futures. 2026. Vol. 11, 101702.DOI: https://doi.org/10.1016/j.-sftr.2026.101702.

13. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2025 / Full Report / China / OECD, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2025/10/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation-2025_354e7040/full-report/china_5447e9c6.html.

14. Digitalising the EU agricultural sector / European Commission, 2025. URL: https://digital-strategy.ec.-europa.eu/en/policies/digitalisation-agriculture.

15. Andhra Pradesh to fully digitize agriculture from Kharif 2025 / Times of India, 2025. URL: https://timesofindia.indiatimes.com/technology/reviews/asus-expertbook-p1-review-the-business-laptop-that-doesnt-break-the-bank/articleshow/121391159.cms.

16. South Korea plans AI-based platform for fresh produce farming / Fresh Plaza, 2026. URL: https://www.freshplaza.com/latin-america/article/9808137/south-korea-plans-ai-based-platform-for-fresh-produce-farming.

17. Greenlabs partners Korean Government on Ag Tech / IoT M2M Council, 2022. URL: https://iotm2mcouncil.org/iot-library/news/connected-industries-news/greenlabs-partners-korean-government-on-agtech.

18. Advancing Smart Agriculture: The Current Landscape of Data Services and Platforms in Korea / Goover, 2025. URL: https://seo.goover.ai/report/202505/go-public-report-en-0e02fc43-fc52-4781-a3ae-4306d71aa528-0-0.html.

19. Agriculture et numerique: la feuille de route du secteur / Gouvernement, 2022. URL: https://www.economie.gouv.fr/agriculture-numerique-feuille-route-secteur.

20. France 2030 | Agro-ecology and digital technology: the state invests € 65 million in a new research programme / Inria Alumni, 2023. URL: https://inria.fr/en/france-2030-pepr-agroecologie-transition-numerique.

21. Agro Tech Sectoral Development Strategy — Part of WINWIN 2030 — Developed Jointly with ITU / IT Ukraine Association, 2025. URL: https://itukraine.-org.ua/en/agrotech-sectoral-development-strategy-part-of-winwin-2030-developed-jointly-with-itu.

22. Ukraine Positions Agro Tech as Its Next Global Growth Engine / Digital State UA, 2025. URL: https://digitalstate.gov.ua/news/tech/winwin-ta-it-ukraine-association-pratsiuvatymut-nad-vyvedenniam-ukrayinskoho-agrotech-na-hlobalni-rynky.

23. Подсоха А. Принципи цифрового управління в аграрному секторі як інструмент підтримки продовольчої безпеки. Науковий вісник ЧНУ імені Юрія Федьковича. Серія Економіка. 2023. № 1. С. 74—79. DOI: https://doi.org/10.32782/ecovis/2023-1-11.

References:

1. Kashulska, T. (2024), "Marketing guidelines for the sale of products of agribusiness enterprises in the conditions of digitalization", Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences, vol. 5, pp. 543—548. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-81.

2. Kyfiak, V.I. (2024), "Theoretical and applied aspects of digitalization of the agribusiness sphere", Problems and prospects of economics and management, vol. 2, pp. 79—92. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-79-92.

3. Mazur, V. (2024), "Digitalization of agribusiness and its impact on the strategic development of the agricultural sector", Effective economy, vol. 11. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.54.

4. Yurchuk, N.P. and Kiporenko, S.S. (2024), "Digitalization of agriculture: challenges and opportunities for farms", Agrosvit, vol. 19, pp. 53—62. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.19.53.

5. Honcharenko, O. (2024), "Introduction of digitalization into the state management of the agro-industrial complex of Ukraine", Public administration: concepts,

paradigm, development, improvement, vol. 8, pp. 36—43. DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-36-43.

6. Hazuda, L. and Olyfirenko, Yu. (2025), "Mechanisms of public management of innovative development of the region in the context of digital transformations", Problems and prospects of economics and management, vol. 4 (44), pp. 105—115. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-105-115.

7. Sokolska, T., Polishchuk, S. and Bilyk, O. (2020), "Formation of mechanisms of public management of innovative development of agriculture of Ukraine", Aspects of public management, vol. 8 (2), pp. 71—78. DOI: https://doi.org/10.15421/152021.

8. Vovchak, O., Dziurakh, Yu., Kulyniak, I., Halkiv, L. and Rachynska, H. (2022), "Economic Mechanism of State Regulation of the Investment Activity in Agriculture",. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, vol. 3 (44), pp. 269—258. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3774.

9. Vahdanjoo, M., Sorensen, C. and Norremark, M. (2025), "Digital transformation of the agri-food system",. Current Opinion in Food Science, vol. 63, 101287. DOI: https://doi.org/10.1016/j.cofs.2025.101287.

10. Sharmin, S. and Chowdhury, R. (2025), "Digital Transformation in Governance: The Impact of e-governance on Public Administration and Transparency",. Journal of Computer Science and Technology Studies, vol. 7 (1), pp. 362—379. DOI: https://doi.org/10.32996/jcsts.2025.7.1.27.

11. Huyen, N., Thanh, T. and Ha, T. (2025), "Developing sustainable and resilient agriculture system of European countries in the rise of digital governance",. Sustainable Futures, vol. 10, 101292. DOI: https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.101292.

12. Kandel, G., Polakova, J., Hamouz, P., Hruska, A., Varvaris, I. and Manikas, I. (2026), "The role of digitalisation in supporting farmers and strategic policies for food security and sustainability in Europe: A review",. Sustainable Futures, vol. 11, 101702. DOI: https://doi.org/10.1016/j.sftr.2026.101702.

13. OECD (2025), "Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2025", available at: https://www.oecd.org/en/publications/2025/10/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation-2025_354e7040/full-report/china_5447e9c6.html (Accessed 05 March 2026).

14. European Commission (2025), "Digitalising the EU agricultural sector", available at: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digitalisation-agriculture (Accessed 05 March 2026).

15. Times of India (2025), "Andhra Pradesh to fully digitize agriculture from Kharif 2025", available at: https://timesofindia.indiatimes.com/technology/reviews/asus-expertbook-p1-review-the-business-laptop-that-doesnt-break-the-bank/articleshow/121391159.cms (Accessed 05 March 2026).

16. Fresh Plaza (2026), "South Korea plans AI-based platform for fresh produce farming", available at: https://www.freshplaza.com/latin-america/article/9808137/south-korea-plans-ai-based-platform-for-fresh-produce-farming (Accessed 05 March 2026).

17. IoT M2M Council (2022), "Greenlabs partners Korean Government on AgTech", available at: https://iotm2mcouncil.org/iot-library/news/connected-industries-news/greenlabs-partners-korean-government-on-agtech (Accessed 05 March 2026).

18. Goover (2025), "Advancing Smart Agriculture: The Current Landscape of Data Services and Platforms in Korea", available at: https://seo.goover.ai/report/202505/go-public-report-en-0e02fc43-fc52-4781-a3ae-4306d71aa528-0-0.html (Accessed 05 March 2026).

19. Gouvernement (2022), "Agriculture et numerique: la feuille de route du secteur", available at: https://www.economie.gouv.fr/agriculture-numerique-feuille-route-secteur (Accessed 05 March 2026).

20. Inria Alumni (2023), "France 2030 | Agro-ecology and digital technology: the state invests € 65 million in a new research programme", available at: https://inria.fr/en/france-2030-pepr-agroecologie-transition-numerique (Accessed 05 March 2026).

21. IT Ukraine Association (2025), "AgroTech Sectoral Development Strategy — Part of WINWIN 2030 — Developed Jointly with ITU", available at: https://itukraine.org.ua/en/agrotech-sectoral-development-strategy-part-of-winwin-2030-developed-jointly-with-itu (Accessed 05 March 2026).

22. Digital State UA (2025), "Ukraine Positions AgroTech as Its Next Global Growth Engine", available at: https://digitalstate.gov.ua/news/tech/winwin-ta-it-ukraine-association-pratsiuvatymut-nad-vyvedenniam-ukrayinskoho-agrotech-na-hlobalni-rynky (Accessed 05 March 2026).

23. Podsokha, A. (2023), "Principles of digital management in the agricultural sector as a tool for supporting food security", Scientific Bulletin of the Yuriy Fedkovych National University of Chernivtsi. Economics Series, vol. 1, pp. 74—79. DOI: https://doi.org/10.32782/ecovis/2023-1-11.

Отримано редакцією журналу / Received: 17.03.26
Прорецензовано / Revised: 28.03.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

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

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

УДК 352:336.14

Г. І. Куспляк,
к. держ. упр., доцент, доцент кафедри публічної служби та права,
Навчально-науковий інститут публічної служби та управління,
Національний університет "Одеська політехніка"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-1414-5484
І. С. Куспляк,
к. політ. н., доцент, доцент кафедри публічного управління та регіоналістики, Навчально-науковий інститут публічної служби та управління, Національний університет "Одеська політехніка"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-1494-5008

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.470

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ БЮДЖЕТНОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

H. Kuspliak,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Service and Law, Institute of Public Service and Administration Odesa Polytechnic National University
I. Kuspliak,
PhD in Political Sciences, Assistant Professor, Associate Professor of the Department of Public Administration and Regionalism, Institute of Public Service and Administration, Odesa Polytechnic National University

PUBLIC FINANCE MANAGEMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES UNDER BUDGET DECENTRALIZATION (CASE STUDY OF ODESA REGION)

У статті досліджено особливості управління фінансами територіальних громад в умовах бюджетної децентралізації на прикладі Одеської області. Сучасна модель функціонування місцевих фінансів формується під впливом завершення реформи децентралізації та трансформаційних процесів, зумовлених воєнним станом. Проведено аналіз динаміки та структури доходів територіальних громад, що дозволило виокремити різні етапи: період активної реалізації бюджетної децентралізації та етап її функціонування в умовах сучасних викликів і загроз. Встановлено, що на першому етапі зростання доходів громад було забезпечено розширенням доходної бази та закріпленням податкових джерел, тоді як на другому етапі ключову роль відіграли адаптаційні механізми, зокрема внутрішня міграція, релокація бізнесу та зміни податкового адміністрування.

Доведено, що у структурі доходів територіальних громад домінують власні надходження, насамперед податкові, серед яких визначальне значення має податок на доходи фізичних осіб та місцеві податки і збори. Збережено суттєву роль офіційних трансфертів як інструменту міжбюджетного вирівнювання та фінансової підтримки громад. Встановлено, що фінансова автономія територіальних громад має податково орієнтований характер і залишається чутливою до макроекономічних та воєнних чинників.

The article examines the peculiarities of financial management of territorial communities under the conditions of budget decentralization, using the Odesa region as a case study. It is substantiated that the transformation of the public finance system at the local level is influenced by the completion of the administrative-territorial reform, changes in intergovernmental fiscal relations, and the functioning of the budget system under martial law. The empirical basis of the study is formed by data from the state web portal "Open Budget".

The dynamics and structure of revenues of territorial communities for the period 2018—2025 are analyzed, which made it possible to distinguish two stages: the period of active implementation of budget decentralization (2018—2021) and the stage of its functioning under contemporary challenges and threats (2022—2025). It is established that during the first stage, revenue growth was driven by the expansion of the tax base, the assignment

of a share of national taxes to local budgets, and the strengthening of the role of local finances. In contrast, the second stage is characterized by the adaptation of economic activity to wartime conditions, internal population displacement, business relocation, and transformations in tax administration.

It is proved that own-source revenues, particularly tax revenues, dominate in the revenue structure of territorial communities in the Odesa region. Among them, personal income tax and local taxes and fees play a decisive role, ensuring the formation of a stable financial base for local self-government. At the same time, non-tax revenues, capital revenues, and targeted funds perform a supplementary and episodic function, which indicates limited diversification of revenue sources. The study also identifies the uneven distribution of financial capacity among communities, reflecting territorial disparities and differences in economic potential.

At the same time, official transfers retain their importance as an instrument of intergovernmental equalization and financial stabilization of communities, especially in the context of increased fiscal pressure caused by wartime conditions. It is established that the financial autonomy of territorial communities has a tax-oriented nature and remains sensitive to macroeconomic fluctuations, wartime risks, and changes in the distribution of budgetary resources.

Ключові слова: фінанси, територіальні громади, децентралізація, бюджетна децентралізація, доходи територіальних громад, власні доходи, податкові надходження, неподаткові надходження, офіційні трансферти.

Key words: finances, territorial communities, decentralization, budget decentralization, revenues of territorial communities, own revenues, tax revenues, non-tax revenues, official transfers.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

Управління фінансами територіальних громад є ключовим елементом реалізації бюджетної децентралізації, оскільки саме на рівні громад зосереджується відповідальність за формування, розподіл і використання бюджетних ресурсів для забезпечення виконання делегованих і власних повноважень. Ефективність фінансового управління на місцевому рівні визначає здатність територіальних громад забезпечувати сталий розвиток, належну якість публічних послуг та фінансову стійкість у середньо- та довгостроковій перспективах.

Проблематика управління фінансами територіальних громад в умовах бюджетної децентралізації набуває особливої актуальності в контексті трансформації системи публічних фінансів України. Завершення адміністративно-територіальної реформи, зміни у системі міжбюджетних відносин та передача значного обсягу фінансових ресурсів і повноважень на місцевий рівень сформували нові умови функціонування місцевих бюджетів. Суттєвим ускладнюючим чинником виступають сучасні виклики, зокрема воєнний стан, макроекономічна нестабільність, внутрішні міграційні процеси та нерівномірність соціально-економічного розвитку територій, що зумовлюють асиметрію фінансових можливостей громад.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика бюджетної децентралізації та управління фінансами територіальних громад посідає вагоме місце у сучасних наукових дослідженнях науковців. Значна частина робіт присвячена теоретико-методологічному осмисленню сутності децентралізації, її інституційних засад та впливу на формування фінансової спроможності місцевого самоврядування [4; 5; 6; 8; 11]. Окремий напрям наукових праць зосереджений на аналізі функціонування місцевих бюджетів в умовах воєнного стану, де акцентується увага на трансформації доходної та видаткової складових, зміні ролі міжбюджетних трансфертів і необхідності адаптації фінансової політики до кризових умов [1; 3; 9; 10].

Здобутки науковців охоплюють значний спектр аспектів бюджетної децентралізації, проте потребує подальшого поглиблення аналіз управління фінансами територіальних громад на місцевому рівні з урахуванням сучасних реформ в сфері фінансів, впливу воєнного стану, міграційних процесів і нерівномірності соціально-економічного розвитку територій, що зумовлюють формування нових викликів для забезпечення фінансової спроможності громад, збалансованості місцевих бюджетів та результативності використання бюджетних коштів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження особливостей управління фінансами в умовах бюджетної децентралізації на прикладі територіальних громад Одеської області. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: проаналізувати динаміку доходів територіальних громад; дослідити структуру власних доходів та офіційних трансфертів; визначити вплив податкових інструментів на формування фінансової автономії громад; з'ясувати вплив офіційних трансфертів на фінансову спроможність територіальних громад.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах бюджетної децентралізації зростає значення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування щодо планування доходів, управління видатками, використання міжбюджетних трансфертів і запровадження результативно орієнтованих підходів у бюджетному процесі. В такому контексті громади Одеської області, які характеризуються значною територіальною, демографічною та соціально-економічною диференціацією, становлять репрезентативну емпіричну базу для аналізу сучасних практик управління фінан-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

сами та виявлення ключових проблем і обмежень реалізації бюджетної децентралізації на рівні області. Для аналізу використано державний веб-портал бюджету для громадян "Open budget" [2].

Динаміка та структура доходів територіальних громад Одеської області за 2018—2025 роки відображає два якісно різні етапи розвитку системи публічних фінансів: завершальну фазу бюджетної децентралізації (2018-202 рр.) та період її функціонування в умовах воєнного стану та посткризової адаптації (2022—2025 рр.).

Так, впродовж 2018—2021 рр. спостерігається поступове зростання фактичних доходів громад з 2,43 млрд грн у 2018 році до 27,56 млрд грн у 2021 році, що зумовлено, насамперед, розширенням дохідної бази місцевих бюджетів, зростанням надходжень від податку на доходи фізичних осіб (далі — ПДФО) та закріпленням за громадами частини загальнодержавних податків у межах бюджетної децентралізації. В цей період фактичні доходи стабільно перевищували планові показники, що свідчить про відносно консервативний підхід до бюджетного планування та позитивні результати виконання місцевих бюджетів (рис. 1).

У 2022 році, на тлі повномасштабної збройної агресії проти України, темпи зростання доходів територіальних громад Одеської області уповільнилися, однак фактичні надходження (29,23 млрд грн) перевищили планові показники (28,60 млрд грн). Така ситуація вказує на збереження певної фінансової стійкості місцевих бюджетів, зокрема за рахунок внутрішньої міграції населення, релокації бізнесу до відносно безпечних регіонів та адаптації податкового адміністрування до умов воєнного стану.У 2023—2025 рр. простежується відновлення та подальше нарощування доходного потенціалу громад, що підтверджується зростанням фактичних доходів з 33,55 млрд грн у 2023 році до 35,47 млрд грн у 2025 році. У 2024—2025 роках спостерігається зміна співвідношення планових і фактичних показників: фактичні доходи у 2024 році перевищили план, тоді як у 2025 році фактичні надходження є нижчими за заплановані. Це може свідчити як про більш оптимістичні плани очікування громад, так і про вплив макроекономічної нестабільності, воєнних ризиків та обмеження ділової активності.

Загалом динаміка доходів територіальних громад Одеської області демонструє, що бюджетна децентралізація створила передумови для зростання фінансових ресурсів на місцевому рівні, навіть в умовах воєнного стану. Разом з тим, збереження розривів між плановими та фактичними показниками в окремі роки актуалізує необхідність удосконалення підходів до середньострокового бюджетного планування, підвищення точності прогнозування доходів та посилення управлінської спроможності органів місцевого самоврядування.

У 2018—2021 рр., що припадають на активну фазу реалізації бюджетної децентралізації, спостерігається суттєве зростання власних доходів територіальних громад: з 1,16 млрд грн у 2018 році до 19,16 млрд грн у 2021 році (рис. 2).

Обсяг офіційних трансфертів у 2018 році (1,27 млрд грн) перевищував власні доходи громад (1,16 млрд грн),

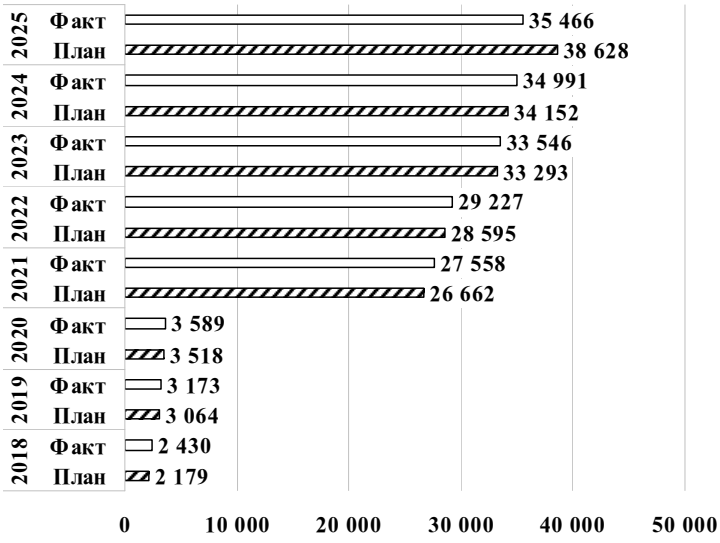


Рис. 1. Доходи територіальних громад Одеської області за 2018—2025 роки, млн грн

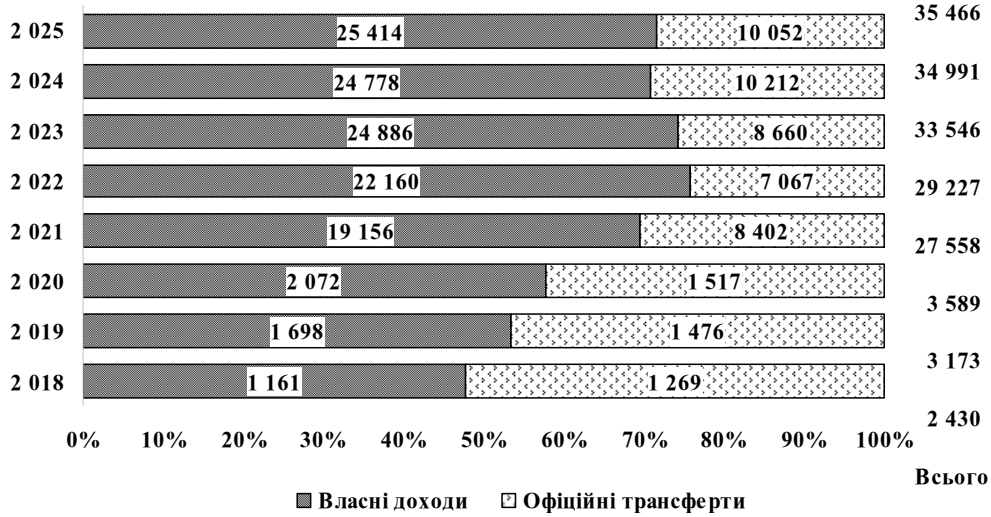


Рис. 2. Фактичні доходи територіальних громад Одеської області в розрізі власних доходів та офіційних трансфертів за 2018—2025 рр., млн грн

що свідчило про високу залежність місцевих бюджетів від міжбюджетної підтримки на початковому етапі функціонування об'єднаних територіальних громад. Починаючи з 2020 року простежується стійка тенденція до зростання власних доходів територіальних громад, що супроводжується поступовим зменшенням відносної ролі офіційних трансфертів. Вже у 2021 році власні доходи становили 19,16 млрд грн, що майже у 2,3 рази перевищувало обсяг трансфертів (8,40 млрд грн). Така динаміка свідчить про посилення доходної складової самодостатності громад.

Починаючи з 2021 року змінюється структура доходів бюджетів територіальних громад: частка власних надходжень стабільно зростає, тоді як роль офіційних трансфертів поступово зменшується у відносному вимірі. Наведене свідчить про формування фінансової автономії громад, розширення їх податкової бази та закріплення за місцевими бюджетами ключових джерел доходів у межах децентралізаційної реформи.

Період 2022—2025 рр. характеризується зміною логіки зростання доходів, оскільки подальше збільшення обсягів бюджетних ресурсів відбувається вже не як прямий результат децентралізаційних нововведень, а в умовах повномасштабної війни, міграційних процесів та трансформації міжбюджетних відносин. Зростання власних доходів у цей період значною мірою зумовлене інфляційними чинниками, перерозподілом економічної активності між регіонами, внутрішнім переміщенням населення та адаптацією податкового адміністрування до надзвичайних умов.

Так, у 2022 році власні доходи громад продовжили зростати (22,16 млрд грн), тоді як обсяг трансфертів залишався відносно стабільним (7,07 млрд грн). В даному випадку можна говорити про адаптивність системи місцевих фінансів до кризових умов та збереження ключових джерел наповнення місцевих бюджетів навіть у період воєнного стану.

У 2023—2025 рр. тенденція до домінування власних доходів посилилася. У 2025 році їх обсяг досяг 25,41 млрд грн, що становить близько 72% загального обсягу доходів територіальних громад області, тоді як частка офіційних трансфертів скоротилася до приблизно 28%. Така структура доходів свідчить про поглиблення бюджетної децентралізації та зростання фінансової автономії місцевого самоврядування, хоча збереження значної частки трансфертів підтверджує необхідність державної підтримки громад, особливо в умовах воєнних викликів і нерівномірності соціально-економічного розвитку.

Отже, зміцнення доходної бази територіальних громад у 2018—2021 рр. слід розглядати як безпосередній результат бюджетної децентралізації, тоді як показники 2022—2025 рр відображають здатність системи місцевих фінансів функціонувати та адаптуватися після завершення реформи. Динаміка та структура доходів територіальних громад Одеської області демонструє поступовий перехід від трансфертно орієнтованої моделі фінансування до моделі з домінуванням власних доходів, що є одним із ключових результатів бюджетної децентралізації.

Дослідження динаміки та складу власних доходів територіальних громад Одеської області без врахування офіційних трансфертів дозволяє виявити реальний вплив окремих статей надходжень на зміцнення фінансової спроможності та оцінити результати бюджетної децентралізації у середньо— та довгостроковій перспективах.

Так, загальний обсяг власних доходів збільшився з 1,16 млрд грн у 2018 році до 25,41 млрд грн у 2025 році, тобто у 21,8 рази, що відображає якісну трансформацію фінансової бази місцевого самоврядування.

Визначальним чинником зростання власних доходів упродовж усього досліджуваного періоду залишалися податкові надходження, частка яких є домінуючою у структурі доходів громад. Якщо у 2018 році податкові надходження становили 1,09 млрд грн (94%), то у 2025 році їх обсяг зріс до 23,51 млрд грн (92,5%).

Неподаткові надходження демонструють стійку, але значно помірну динаміку зростання. Їх обсяг зріс з 59,9 млн грн (5,2%) у 2018 році до 1,77 млрд грн у 2025 році (6,9%). Хоча їх частка у загальному обсязі власних доходів залишається відносно невеликою, зростання неподаткових надходжень свідчить про поступове розширення джерел доходів, пов'язаних з адміністративними послугами, орендою комунального майна та іншими платними сервісами (табл. 1).

Так, доходи від операцій з капіталом мають нестабільний характер і не відіграють системоутворюючої ролі у формуванні власних доходів громад. У різні роки їх обсяг коливався в межах від 6,9 млн грн (0,4%) до 184,9 млн грн (1,0%), що зумовлено разовими операціями з відчуження або управління комунальними активами. Така динаміка свідчить про обмежений і несистемний характер наповнення місцевих бюджетів.

Цільові фонди у структурі власних доходів займають маргінальне місце. Хоча після 2020 року спостерігається поява та певне зростання надходжень до цільових фондів, їх обсяг залишається незначним порівняно з іншими статтями доходів, що обмежує їх вплив на загальну фінансову спроможність громад.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що зростання власних доходів територіальних громад Одеської області у 2018—2025 рр. зумовлене нарощуванням податкових надходжень, тоді як інші складові виконували допоміжну або епізодичну функцію. Отже, фінансова автономія громад у межах бюджетної децентралізації має переважно податково орієнтований характер

Таблиця 1. Власні доходи територіальних громад Одеської області (без офіційних трансфертів), млн грн

Роки	Власні доходи всього:	в тому числі:			
		Податкові надходження	Неподаткові надходження	Доходи від операцій з капіталом	Цільові фонди
1	2	3	4	5	6
2018	1 160,81	1 091,49	59,92	9,40	0,00
2019	1 697,79	1 573,87	116,73	6,89	0,30
2020	2 071,95	1 951,22	101,02	9,70	10,00
2021	19 156,42	17 649,14	1 320,15	184,85	2,28
2022	22 160,41	20 515,37	1 551,31	82,80	10,93
2023	24 885,93	23 170,54	1 585,99	105,86	23,54
2024	24 778,42	22 820,11	1 795,02	150,76	12,53
2025	25 414,37	23 507,23	1 765,77	130,41	10,97

Джерело: сформовано на основі [2].

ISSN 2306-6814
Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

і залишається чутливою до стану економіки та ринку праці.

З огляду на домінуючу роль податкових надходжень у структурі власних доходів місцевих бюджетів територіальних громад Одеської області, доцільно здійснити їх детальний аналіз (табл. 2).

Таблиця 2. Податкові надходження територіальних громад Одеської області, млн грн

Найменування	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Податок на доходи фізичних осіб	477,4	670,4	928,4	9 831,4	13 315,0	13 798,5	12 031,3	12 102,4
Податок на прибуток підприємств	0,3	0,1	0,4	5,1	119,2	55,1	29,0	18,9
Рентна плата	1,9	1,8	1,5	4,7	6,4	7,1	8,0	8,7
Акцизні податки	98,8	105,1	124,4	1 183,7	827,9	1 563,6	1 794,3	2 037,8
Екологічний податок	1,0	1,0	1,4	9,5	9,8	12,4	16,9	18,2
Місцеві податки та збори	512,1	795,5	895,2	6 614,8	6 237,1	7 733,7	8 940,7	9 321,2
Всього	**1 091,5**	**1 573,9**	**1 951,2**	**17 649,1**	**20 515,4**	**23 170,5**	**22 820,1**	**23 507,2**

Джерело: сформовано на основі [2].

Так, впродовж досліджуваного періоду податок на доходи фізичних осіб залишається основним бюджетоутворюючим податком територіальних громад. Надходження ПДФО зросли з 477,4 млн грн (43,7) у 2018 році до 12,1 млрд грн (51,5%) у 2025 році, що свідчить про його вирішальну роль у формуванні фінансової автономії громад. Найбільш стрімке зростання ПДФО спостерігається у 2020—202 рр., що корелює з активною фазою бюджетної децентралізації, підвищенням мінімальної заробітної плати, детінізацією доходів та концентрацією економічної активності в окремих громадах. Після 2023 року простежується певне зниження обсягів надходжень ПДФО, що може бути пов'язано зі змінами у розподілі цього податку між бюджетами різних рівнів та воєнними чинниками.

Місцеві податки та збори є другим за значенням джерелом податкових надходжень: їх обсяг зріс з 512,1 млн грн у 2018 році (51,5%) до 9,32 млрд грн (39,7%) у 2025 році, що свідчить про суттєве розширення податкової бази на місцевому рівні та активне використання органами місцевого самоврядування власних податкових повноважень. Особливо помітне зростання, що відображає посилення ролі плати за землю (земельний податок, орендна плата), єдиного податку та податку на нерухоме майно у доходах громад (табл. 3). Така структура підтверджує, що фінансова автономія громад у межах бюджетної децентралізації значною мірою опирається на розвиток підприємницької діяльності та ефективне управління земельними ресурсами.

Акцизні податки демонструють нестабільну, але загалом висхідну динаміку: їх надходження збільшилися з 98,8 млн грн (9,1%) у 2018 році до 2,04 млрд грн (8,7%) у 2025 році, при цьому спостерігаються коливання у 2022—2023 рр., що пояснюється змінами у споживчій поведінці, регулюванні обігу підакцизних товарів та впливом воєнного стану. Незважаючи на це, акцизні податки залишаються важливим, хоча й допоміжним, джерелом наповнення місцевих бюджетів.

Податок на прибуток підприємств має обмежене значення для бюджетів територіальних громад: його надходження є незначними впродовж всього періоду та характеризуються різкими коливаннями, з піковими значеннями у 2022 році. Така динаміка свідчить про нестабільність такого джерела та його залежність від разових фінансових результатів окремих підприємств.

Рентна плата та екологічний податок відіграють другорядну роль у структурі податкових надходжень. Хоча їх обсяги поступово зростають, їх частка у загальній структурі податкових надходжень залишається незначною, що обмежує їх вплив на фінансову спроможність громад.

В цілому, аналіз структури податкових надходжень територіальних громад Одеської області свідчать про ключову роль ПДФО та місцевих податків і зборів у формуванні фінансової автономії територіальних громад, особливо в період активної реалізації бюджетної децентралізації, тоді як інші податкові інструменти виконували допоміжну функцію.

Разом із зростанням ролі власних доходів у формуванні фінансової бази територіальних громад важливе значення в системі публічних фінансів продовжують відігравати офіційні трансферти, які виконують функцію міжбюджетного вирівнювання та забезпечення реалізації делегованих повноважень на місцевий рівень.

Упродовж 2018—2019 рр. обсяги офіційних трансфертів залишалися відносно стабільними та помірними,

Таблиця 3. Надходження місцевих податків і зборів територіальних громад Одеської області, млн грн

Найменування	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
А	1	2	3	4	5	6	7	8
Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки	41,9	51,5	61,5	658,0	575,5	873,4	1 055,6	1 135,7
Земельний податок	109,5	265,6	291,9	1 638,5	1 530,1	1 703,7	1 833,8	1 744,2
Орендна плата	177,7	228,4	261,9	1 406,7	1 304,4	1 631,1	1 820,6	1 924,0
Транспортний податок	1,6	1,5	1,6	10,5	6,5	12,7	19,0	17,8
Збір за місця для паркування транспортних засобів	0,8	0,6	0,3	42,7	30,9	51,5	61,4	69,1
Туристичний збір	1,3	3,2	2,5	26,8	5,4	8,6	14,5	20,2
Єдиний податок	179,2	244,6	275,5	2 831,7	2 784,3	3 452,7	4 135,8	4 410,1
Всього:	**512,1**	**795,5**	**895,2**	**6 614,8**	**6 237,1**	**7 733,7**	**8 940,7**	**9 321,2**

Джерело: сформовано на основі [2].

коливаючись у межах 1,27—1,52 млрд грн фактичних надходжень. У цей період трансферти виконували переважно підтримувальну функцію, доповнюючи власні доходи громад у процесі становлення нової системи міжбюджетних відносин (рис. 2).

Починаючи з 2020 року, спостерігається різке зростання обсягів офіційних трансфертів, що зумовлено структурними змінами у системі місцевих бюджетів та передачею на рівень громад значного обсягу видаткових повноважень. Фактичні надходження трансфертів у 2020 році зросли до 1,52 млрд грн, а вже у 2021 році — до 8,40 млрд грн, що свідчить про кардинальне посилення ролі міжбюджетних трансфертів у фінансовому забезпеченні територіальних громад наприкінці активної фази бюджетної децентралізації (рис. 2).

У 2022 році, на тлі повномасштабної війни, обсяг офіційних трансфертів дещо зменшився до 7,07 млрд грн, що відображає перегляд бюджетних пріоритетів держави та перерозподіл фінансових ресурсів в умовах воєнного стану. Вже у 2023—2024 рр. спостерігається відновлення та подальше зростання трансфертної підтримки, з досягненням фактичних надходжень у 8,66 млрд грн у 2023 році та 10,21 млрд грн у 2024 році (рис. 2).

У 2025 році обсяг офіційних трансфертів дещо зменшився порівняно з попереднім роком і становив 10,05 млрд грн, при цьому фактичні надходження були нижчими за планові показники. Це може свідчити про більш обережну бюджетну політику держави, а також про прагнення зменшити залежність місцевих бюджетів від трансфертів за умов збереження достатнього рівня власних доходів громад.

Найбільш динамічною складовою трансфертів з державного бюджету є субвенції місцевим бюджетам, обсяг яких зріс з 877 млн грн у 2018 році до 7,54 млрд грн у 2025 році. Саме субвенції забезпечують фінансування делегованих державою повноважень, насамперед у сферах освіти, соціального захисту та медицини, і визначають функціональне навантаження на бюджети територіальних громад. Різке зростання субвенцій у 2021 році (6,16 млрд грн) відображає завершення адміністративно-територіальної реформи та передачу громадам повного обсягу видаткових зобов'язань.

Дотації з державного бюджету мають значно меншу питому вагу порівняно із субвенціями, проте демонструють зростання у 2021—202 рр., досягнувши пікового значення у 2,03 млрд грн у 2023 році. Це свідчить про посилення механізмів міжбюджетного вирівнювання в умовах воєнного стану та необхідність підтримки фінансово вразливих громад (рис. 3).

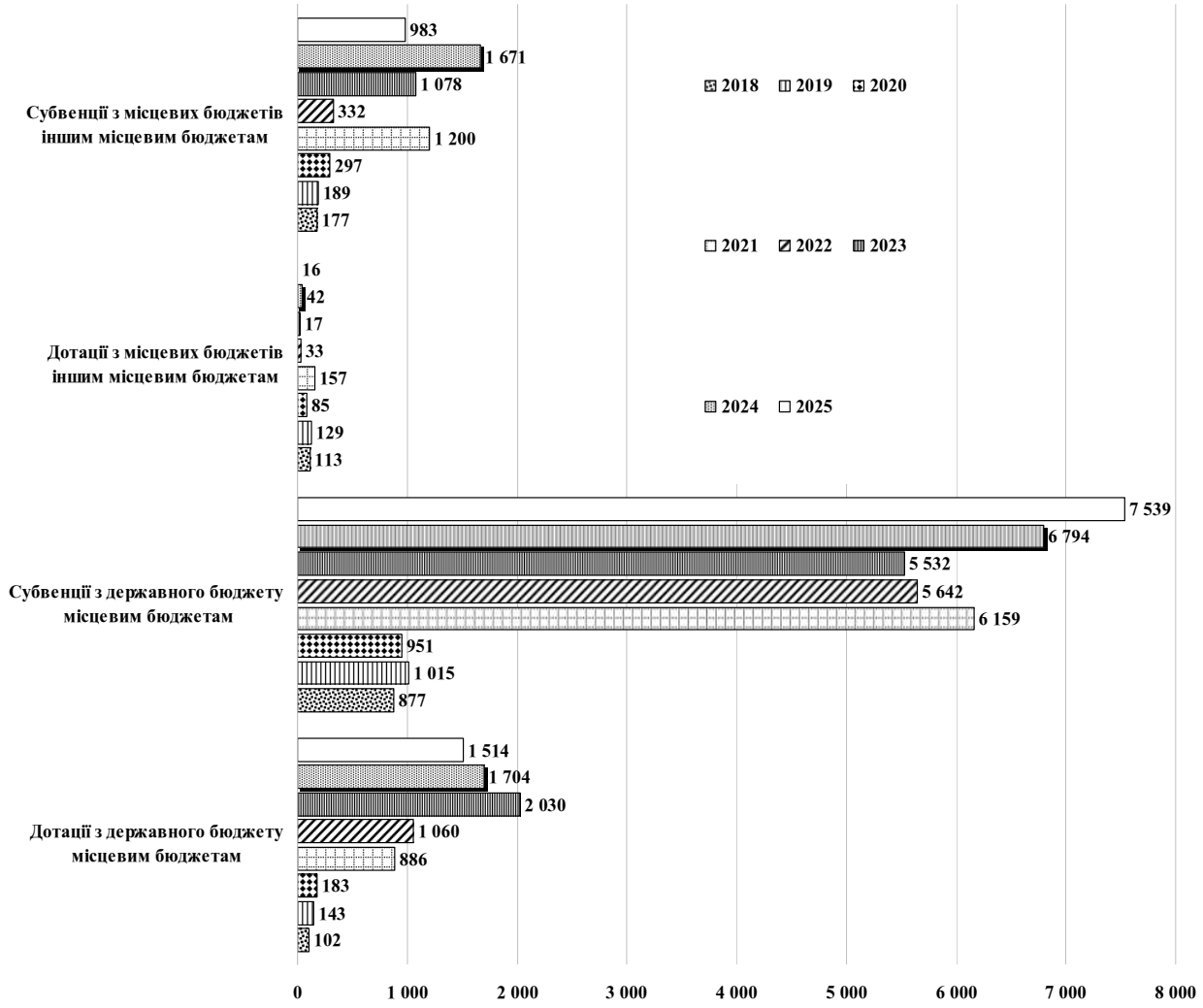


Рис. 3. Офіційні трансферти територіальним громадам Одеської області від органів державного управління, млн грн

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

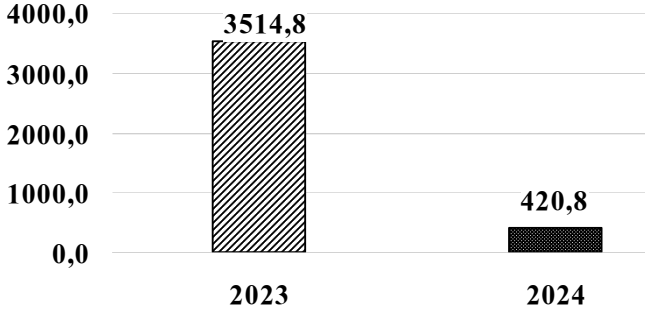


Рис. 4. Офіційні трансферти територіальним громадам Одеської області від Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ, тис. грн

Базова та реверсна дотації є ключовими інструментами горизонтального вирівнювання, спрямованими на зменшення диспропорцій у податковій спроможності територіальних громад. Переважна частина громад області (79) у 2025 році є отримувачами базової дотації (1258,7 млн грн), що свідчить про обмежений власний податковий потенціал значної кількості громад, насамперед сільських і селищних [7]. Базова дотація виконує стабілізаційну функцію, забезпечуючи мінімально необхідний рівень бюджетних ресурсів для фінансування основних повноважень органів місцевого самоврядування та надання публічних послуг.

Водночас, тільки 7 громад перераховують реверсну дотацію в сумі 542,6 млн грн, що характерно переважно для економічно потужних міських та приміських територіальних громад [7]. Наявність реверсної дотації свідчить про перевищення фактичної податкоспроможності таких громад над середнім рівнем і про їх залучення до перерозподілу фінансових ресурсів у межах регіону та держави загалом. І лише 5 громад є недотаційними.

Співвідношення громад-отримувачів базової дотації та громад-платників реверсної дотації в Одеській області відображає структурну нерівномірність розвитку області. За таких умов система міжбюджетного вирівнювання не лише компенсує різницю у фінансових можливостях громад, а й опосередковано фіксує територіальні дисбаланси, закладені в адміністративно-територіальному устрої та економічній особливості громад.

Трансферти між місцевими бюджетами (дотації та субвенції) відіграють допоміжну роль і характеризуються нестабільною динамікою. Їх обсяги суттєво зросли у 2021 році, однак у подальші роки залишалися відносно незначними, що вказує на обмежене використання горизонтальних механізмів бюджетного перерозподілу (рис. 3).

Окремої уваги заслуговують надходження від Європейського Союзу, іноземних урядів, міжнародних організацій та донорських установ, які мають епізодичний і нестабільний характер. У 2023 році обсяг таких надходжень становив 3 514,8 тис. грн, тоді як у 2024 році він скоротився до 420,8 тис. грн Така різка динаміка свідчить про проєктний характер міжнародної допомоги та її залежність від зовнішніх програм підтримки, а не від системних механізмів фінансування місцевих бюджетів (рис. 4).

Відтак, з одного боку, офіційні трансферти відіграють важливу компенсаторну та стабілізаційну роль у бюджетах територіальних громад Одеської області, особливо в періоди структурних змін та кризових потрясінь. З іншого боку, динаміка їх обсягів підтверджує, що після завершення активної фази бюджетної децентралізації трансферти дедалі більше виконують функцію підтримки та вирівнювання, а не основного джерела зростання фінансових ресурсів місцевого самоврядування.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведений аналіз управління публічними фінансами територіальних громад Одеської області засвідчив, що бюджетна децентралізація створила стійкі передумови для зростання фінансової автономії громад, насамперед, за рахунок розширення власної дохідної бази та домінування податкових надходжень, ключову роль серед яких відіграє ПДФО і місцеві податки та збори. Після завершення активної фази реформи та в умовах воєнного стану зберігається істотна роль офіційних трансфертів як інструменту стабілізації та міжбюджетного вирівнювання. Вищенаведене вказує на формування податково орієнтованої моделі фінансової автономії громад, яка, попри позитивні результати децентралізації, залишається чутливою до економічної кон'юнктури ринку та потребує посилення спроможності органів місцевого самоврядування.

Подальші наукові розвідки: поглиблення теоретико-методичних підходів до оцінювання фінансової спроможності територіальних громад з урахуванням сучасних трансформацій публічних фінансів.

Література:

1. Богуславська С. І., Вельган О. В. Державна фінансова політика щодо місцевих бюджетів в умовах війни. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. 2024. Том 35 (74). № 1. С. 116—124. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.2/20.

2. Державний веб-портал бюджету для громадян "Open budget". URL: https://openbudget.gov.ua/about-portal (дата звернення: 26.02.2026).

3. Легкоступ І. Бюджети територіальних громад в умовах воєнного стану в Україні: проблеми та перспективи. Економіка та суспільство. 2025. № 82. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-14.

4. Мельник О. І., Красноноженко В. О., Нестерчук Т. В. Вплив бюджетної децентралізації на розвиток територіальних громад. Modern Economics. 2025. № 50. С. 112—118. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.-V50(2025)-15.

5. Мороз С. С. Бюджетна децентралізація як чинник посилення фінансової спроможності. Формування ринкових відносин в Україні. 2025. № 11 (294). С. 190—198. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18853585.

6. Огразанський В. В., Ющик Ю. В. Розвиток місцевих бюджетів в умовах реформування місцевого самоврядування. Актуальні проблеми інноваційної економі-

ки та права. 2025. № 5. С. 105—109. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-5-24.

7. Про Державний бюджет України на 2025 рік: Закон України від 19.11.2024 р. № 4059-IX (Додаток 5 "Міжбюджетні трансферти"). Дата оновлення: 23.10.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-20#Text (дата звернення: 26.02.2026).

8. Проноза П. В., Линник В. М. Бюджетна децентралізація як інструмент зміцнення фінансової спроможності місцевого самоврядування. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 3 (285). С. 441—454. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-285-441-454.

9. Тимошенко А. Бюджетна політика територіальних громад України в умовах децентралізації та воєнних викликів. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2025. Том 4. № 44. С. 96—106. DOI: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-04-96-106.

10. Фурик І.І. Особливості формування та виконання місцевих бюджетів України в умовах війни. Науковий вісник Ужгородського Університету. 2024. Вип. 1 (63). С. 143—148. DOI: https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).143-148.

11. Юшко С. В. Нова парадигма розподілу доходів бюджету як результат реалізації реформи децентралізації в Україні. Фінанси України. 2025. № 5. С. 23—42 DOI: https://doi.org/10.33763/finukr2025.05.023.

References:

1. Bohuslavska, S.I. and Velhan, O.V. (2024), "State financial policy regarding local budgets under wartime conditions", Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho, vol. 35 (74), no. 1, pp. 116—124. https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.2/20.

2. Open Budget (2026), "State web portal of budget for citizens", available at: https://openbudget.gov.ua/about-portal (Accessed 26 February 2026).

3. Lehkostup, I. (2025), "Budgets of territorial communities under martial law in Ukraine: problems and prospects", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 82. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-14.

4. Melnyk, O.I., Krasnonozhenko, V.O. and Nesterchuk, T.V. (2025), "The impact of budget decentralization on the development of territorial communities", Modern Economics, vol. 50, pp. 112—118. https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-15.

5. Moroz, S.S. (2025), "Budget decentralization as a factor of strengthening financial capacity", Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini, vol. 11 (294), pp. 190—198. https://doi.org/10.5281/zenodo.18853585.

6. Ohrazanskyi, V.V. and Yushchyk, Yu.V. (2025), "Development of local budgets in the conditions of local self-government reform", Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava, vol. 5, pp. 105—109. https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-5-24.

7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2024), Law of Ukraine "On the State Budget of Ukraine for 2025", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-20#Text (Accessed 26 February 2026).

8. Pronoza, P.V. and Lynnyk, V.M. (2025), "Budget decentralization as a tool for strengthening the financial capacity of local self-government", Aktualni problemy ekonomiky, vol. 3 (285), pp. 441—454. https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-285-441-454.

9. Tymoshenko, A. (2025), "Budget policy of territorial communities of Ukraine under decentralization and wartime challenges", Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky, vol. 4, no. 44, pp. 96—106. https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-04-96-106.

10. Furyk, I.I. (2024), "Peculiarities of formation and execution of local budgets of Ukraine under war conditions", Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu, vol. 1 (63), pp. 143—148. https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).143-148.

11. Yushko, S.V. (2025), "A new paradigm of budget revenue distribution as a result of decentralization reform in Ukraine", Finansy Ukrainy, vol. 5, pp. 23—42. https://doi.org/10.33763/finukr2025.05.023.

Отримано редакцією журналу / Received: 18.03.26
Прорецензовано / Revised: 28.03.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

УДК 351

І. В. Хребтій,
к. держ. упр., начальник управління Центру оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби, Вища школа публічного управління
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0006-6957-6704

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.478

ТИПОВІ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ КАР'ЄРИ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

I. Khrebtiy,
PhD in Public Administration, Head of the Center for Evaluation of Candidates for Public Service Positions, Higher School of Public Administration

TYPICAL CAREER DEVELOPMENT MODELS IN THE PUBLIC SERVICE

Сучасна парадигма публічного управління вимагає нових підходів до вирішення проблем формування та реалізації державної політики у сфері кадрового забезпечення публічної служби, зокрема і ефективного управління кар'єрним розвитком публічних службовців.

В останні роки радикально змінилися уявлення про кар'єру, зокрема вона розглядається як можливість осмислювати свій професійний розвиток, використовувати особистісні резерви (потенціали) для реалістичного розуміння власних можливостей.

У зазначеному контексті важливим стає розуміння того, які фактори та яким чином упливають на кар'єрні установки й наміри людини. Це корисно для неї і як співробітника певної організації, що належить до сфери публічного управління та адміністрування, і як особистості, що розвивається.

Найчастіше дослідники, які розглядають кар'єру в різних аспектах професійної діяльності, виділяють чотири базові моделі, які розкривають основний зміст внутрішньо організаційного кар'єрного розвитку, а саме: "сходи", "змія", "трамплін" та "роздоріжжя". Вони визначають траєкторію професійного зростання: від традиційного вертикального підйому до сучасних гнучких підходів.

Модель розвитку кар'єри — це наочне відображення кар'єрного шляху (кар'єрної лінії, кривої, ламаної тощо), тобто виражена в реальних досягненнях (або пропонованих до досягнення) відображена послідовність тих або інших конкретних позицій, які людина займає у соціальному просторі. Для цього в кожній системі координат (професійній, посадовій, статусній, монетарній і т. д.) виокремлюють певні щаблі, які називають структурно-статусними; частіше й найкраще ці щаблі визначаються назвами посад. А власне лінією кар'єри є графік або схема в заданій системі координат із вказівкою займаних статусних щаблів і тимчасових інтервалів з їхнього досягнення.

У нашому дослідженні ми намагаємось визначити типові моделі кар'єрного зростання публічних службовців.

Результати дослідження сприятимуть удосконаленню та подальшому розвитку кадрового забезпечення публічної служби, раціоналізації процесів добору персоналу на зайняття посад публічної служби з метою функціонування державних інституцій та рівень ефективності роботи працівників, прийнятих в органи влади.

Сформульовані за результатами дослідження висновки мають створити основу щодо розробки та формування нової парадигми та практичного підходу щодо удосконалення нормативно-правових механізмів вироблення державної політики у сфері кадрового забезпечення публічної служби відповідно до прогресивних світових тенденцій.

The modern paradigm of public administration calls for new approaches to addressing the challenges of formulating and implementing public policy in the area of civil service staffing, including the effective management of civil servants' career development.

In recent years, perceptions of a career have changed radically; in particular, it is viewed as an opportunity to reflect on one's professional development and to utilize personal reserves (potential) for a realistic understanding of one's own capabilities.

In this context, it becomes important to understand which factors and in what ways influence a person's career attitudes and intentions. This is beneficial for them both as an employee of a specific organization in the field of public management and administration, and as a developing individual.

Most often, researchers who examine careers in various aspects of professional activity identify four basic models that reveal the core essence of intra-organizational career development, namely: "the ladder," "the snake," "the springboard," and "the crossroads." These models define the trajectory of professional growth: from the traditional vertical climb to modern flexible approaches.

A career development model is a visual representation of a career path (career line, curve, polygon, etc.), that is, a sequence of specific positions that a person occupies in the social sphere, expressed in terms of actual achievements (or proposed goals). To this end, in each coordinate system (professional, positional, status-based, monetary, etc.), certain levels are identified, which are referred to as structural-status levels; most often and most effectively, these levels are defined by job titles. A career path, in essence, is a graph or diagram within a given coordinate system indicating the status levels occupied and the time intervals for achieving them.

In our study, we attempt to identify typical models of career growth for public servants.

The results of the study will contribute to the improvement and further development of human resource management in the public service, the rationalization of personnel selection processes for public service positions to ensure the functioning of state institutions, and the level of effectiveness of employees hired by government bodies.

The conclusions formulated based on the study's results are intended to serve as a foundation for developing and establishing a new paradigm and practical approach to improving the regulatory and legal mechanisms for formulating public policy in the area of public service staffing in accordance with progressive global trends.

Ключові слова: публічне управління, публічна служба, кар'єра, моделі розвитку кар'єри.
Key words: public administration, public service, career, career development models.

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

В останні роки радикально змінилися уявлення про кар'єру, зокрема вона розглядається як можливість осмислювати свій професійний розвиток, використовувати особистісні резерви (потенціали) для реалістичного розуміння власних можливостей.

Професійна та дієздатна публічна служба є ключовим елементом процесу відновлення. Система органів публічної влади є одним із найбільших роботодавців в Україні, але розвитку публічної служби перешкоджають численні виклики, такі як дефіцит кваліфікованих фахівців на ринку праці через масовий виїзд українців за кордон, а також висока плинність кадрів у зазначених вище органах.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значний внесок у формування базових положень та концепцій публічної служби, в тому числі з питань кар'єрного зростання публічних службовців зроблено як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. Слід зазначити, що, здебільшого, увага дослідників акцентувалася на таких проблемах, як: особливості управління службовою кар'єрою в публічній сфері (Л. Біла-Туінова, Р. Ботвінов, Н. Гончарук, С. Газарян, В. Ємельянов, С. Загороднюк, Т. Костова, В. Кунст, Б. Лека, С. Липовська, В. Малиновський, Г. Назарова, О. Хорошенюк та ін.); технології та методи управління розвитком кар'єрного потенціалу державних службовців (О. Антонова, О. Воронов, Н. Ларіна, О. Пархоменко-Куцевіл, А. Рачинський, М. Рудакевич, В. Олуйко, С. Чала, Н. Черненко, І. Шпекторенко та ін.); організа-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ційно-правове забезпечення та регулювання розвитку професійної кар'єри державних службовців в Україні (Н. Алюшина, К. Ващенко, Н. Галкіна, С. Дубенко, А. Заболотний, Т. Мотренко, Н. Нижник, О. Оболенський, Ю. Піжук, В. Сороко, І. Сурай, О. Сушинський та ін.) тощо.

Водночас, суттєві зміни в публічній службі зумовлюють необхідність подальших наукових досліджень зазначеної проблематики.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначити особливості кар'єрної спрямованості публічних службовців, зокрема типові моделі кар'єрного зростання публічних службовців.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Найчастіше вітчизняні дослідники, які розглядають кар'єру в різних аспектах професійної діяльності, виділяють чотири базові моделі, які розкривають основний зміст внутрішньо організаційного кар'єрного зростання, а саме: "сходи", "змія", "трамплін" та "роздоріжжя".

Модель кар'єрного зростання "сходи" передбачає, що кожний ступінь службового зростання — це певна посада, яку робітник займає фіксований час, наприклад, не більше 5 років. Такого строку достатньо для того, щоб увійти у нову посаду та пропрацювати з повною віддачею. Із зростанням кваліфікації, творчого потенціалу та виробничого досвіду керівник або спеціаліст підіймається по службовим сходам.

Модель кар'єрного зростання "змія" властива керівнику та спеціалісту. Вона передбачає горизонтальне переміщення працівника з однієї посади на іншу шляхом призначення із зайняттям кожної нетривалий час. Це дає можливість лінійному керівнику більш глибоко вивчити конкретні функції управління, які йому знадобляться на вищій посаді.

Модель кар'єрного зростання "трамплін" широко розповсюджена серед керівників та спеціалістів. Життєвий шлях працівника складається з тривалого підйому по службових сходах з поступовим зростанням потенціалу, знань, досвіду та кваліфікації. Відповідно, він змінює посади на більш складні та краще оплачувані. На певному етапі працівник займає вищу для нього посаду та намагається утриматись на ній якомога більше часу. А потім "стрибок з трампліну" у зв'язку з виходом на пенсію.

Модель кар'єрного зростання "роздоріжжя" передбачає по закінченні певного фіксованого або змінного строку роботи проходження керівником або спеціалістом комплексної оцінки (атестації), за результатами якої приймається рішення щодо підвищення, переміщення або зниження у посаді. Ця кар'єра можлива на підприємствах, де з працівниками укладаються трудові угоди у формі контракту. За своєю філософією — це американська модель кар'єри, орієнтована на індивідуалізм людини.

З метою визначення типової моделі розвитку кар'єри на публічній службі був проведений збір персональних даних респондентів за показниками: стать, вік, сімейний стан із зазначенням наявності дітей, освіта, професія, місце роботи/посада, кількість років на займаній посаді, приналежність до організації, картограма особистої кар'єри на базі чого формувалася картограма особистої кар'єри кожного респондента.

Публічним службовцям, які погодилися взяти участь в опитуванні, необхідно було заповнити опитувальник у паперовому або електронному форматі. У дослідженні брали участь 328 респондентів, з них: 197 жінок та 131 чоловік.

Інформація картограми особистої кар'єри кожного з респондентів дала можливість узагальнено представити кар'єрні характеристики опитаних публічних службовців. Зведені дані щодо показників кожної з груп респондентів (чоловіки та жінки) представлені у таблиці 1.

Таблиця 1. Кар'єрні характеристики респондентів

Критеріальні ознаки та показники оцінювання кар'єрної спрямованості		**Респонденти**	
критерії	***показники***	***жінки***	***чоловіки***
Приналежність до організації	1. Внутрішньоорганізаційна	68%	47%
	2. Міжорганізаційна	32%	53%
Типові моделі кар'єри	3. Трамплін	42%	38%
	4. Змія	21%	49%
	5. Сходи	26%	21%
	6. Роздоріжжя	1%	2%
Види кар'єри	7. Вертикальна	21%	37%
	8. Горизонтальна	45%	22%
	9. Ступінчаста	33%	46%
	10. Прихована	1%	3%
Таймінг просування відповідно до етапів ділової кар'єри	11. Стрімко	21%	57%
	12. Поступово	51%	29%
	13. Повільно-безініціативно	28%	14%

Джерело: розроблено автором.

Кар'єрну характеристику респондентів представимо відповідно до чотирьох критеріальних ознак з чітко визначеними показниками оцінювання. Так, внутрішньо організаційна приналежність до організації притаманна 68 % керівникам-жінкам і 47 % керівникам-чоловікам, тоді як міжорганізаційна 32 % і 53 % — відповідно.

Більшістю жінок, кандидатів на зайняття посад державної служби (42 %) реалізується модель кар'єри "Трамплін", 26 % — "Сходи", 21 % — "Змія" і 1 % — "Роздоріжжя". Більшістю керівників-чоловіків (49 %) реалізується модель кар'єри "Змія", 38 % — "Трамплін", 21 % — "Сходи" і 2 % — "Роздоріжжя".

Цікавими виявилися результати щодо видів кар'єри, які реалізуються кандидатами на зайняття посад державної служби. Так, у більшості жінок (45 %) домінує горизонтальний вид кар'єри (у 33 % — кар'єра ступінчата, 21 % — вертикальна, 1 % — прихована). У 46 % чоловіків (на відміну від керівників-жінок) домінує ступінчастий вид кар'єри (у 37 % — вертикальна, 22 % — горизонтальна і 3 % — прихована).

Таймінг просування відповідно до етапів ділової кар'єри кандидатів на зайняття посад державної служби, має такі особливості:

— стрімке проходження етапів ділової кар'єри є більш характерним для чоловіків (57 %) — у жінок (21 %);

— поступове просування навпаки більш притаманна жінкам (51 %) і лише 29 % чоловікам;

— повільно-безініціативне просування по кар'єрі зафіксовано у 28 % жінок і 14 % чоловіків.

Отже, можна говорити про певні відмінності кар'єрної спрямованості жінок та чоловіків у сфері публічної служби.

Це стосується як їхньої внутрішньо- або міжорганізаційної приналежності, так і моделей кар'єри, видів кар'єри, таймінгу просування відповідно до етапів ділової кар'єри тощо.

За результатами аналізу картограм особистої кар'єри кандидатів на зайняття посад державної служби нами було зафіксовано 19 типових варіацій (моделей) розвитку їхньої кар'єри (див. таблиця 2).

Після їх ранжування (за кількістю респондентів, які реалізують відповідну модель) констатовано домінування трьох моделей розвитку кар'єри в системі публічної служби, а саме: 1. Міжорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра за моделлю "Трамплін"; 2. Внутрішньоорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра за мо-

Таблиця 2. Перелік моделей розвитку кар'єри респондентів

№ п/п	Моделі розвитку кар'єри респондентів	К-сть респондентів
1.	Міжорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра за моделлю «Трамплін»	92
2.	Внутрішньоорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра за моделлю «Трамплін»	68
3.	Міжорганізаційна, Ступінчаста, Стрімка кар'єра за моделлю «Змія»	41
4.	Міжорганізаційна, Вертикальна, Стрімка кар'єра за моделлю «Сходи»	10
5.	Міжорганізаційна, Горизонтальна, Стрімка кар'єра за моделлю «Змія»	11
6.	Внутрішньоорганізаційна, Ступінчаста, Поступова кар'єра за моделлю «Трамплін»	10
7.	Міжорганізаційна, Горизонтальна, Стрімка кар'єра за моделлю «Трамплін»	14
8.	Внутрішньоорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра за моделлю «Сходи»	10
9.	Міжорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра за моделлю «Трамплін»	12
10.	Міжорганізаційна, Ступінчаста, Стрімка кар'єра за моделлю «Трамплін»	12
11.	Міжорганізаційна, Горизонтальна, Поступова кар'єра за моделлю «Змія»	11
12.	Внутрішньоорганізаційна, Вертикальна, Повільно-безініціативна кар'єра за моделлю «Трамплін»	10
13.	Внутрішньоорганізаційна, Прихована, Стрімка кар'єра по моделі «Трамплін»	9
14.	Внутрішньоорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра за моделлю «Трамплін»	6
15.	Міжорганізаційна, Горизонтальна, Повільно-безініціативна кар'єра за моделлю «Змія»	5
16.	Внутрішньоорганізаційна, Прихована, Поступова кар'єра за моделлю «Роздоріжжя»	3
17.	Міжорганізаційна, Горизонтальна, Поступова кар'єра за моделлю «Трамплін»	2
18.	Міжорганізаційна, Ступінчаста, Стрімка кар'єра за моделлю «Змія»	1
19.	Внутрішньоорганізаційна, Горизонтальна, Повільно-безініціативна кар'єра за моделлю «Роздоріжжя»	1

Джерело: розроблено автором.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

деллю "Трамплін"; 3. Міжорганізаційна, Ступінчаста, Стрімка кар'єра за моделлю "Змія". Розглянемо їх детальніше.

Тип моделі 1. Міжорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра за моделлю "Трамплін". Кількісний показник 92 респондента (з 328 при 19 моделях) — це, звичайно, значний результат, що підкреслює, що такий класичний розвиток кар'єри все ще, ймовірно, є досить частим і актуальним, особливо в невеликих населених пунктів.

Такий варіант розвитку кар'єри характеризується тим, що публічний службовець розвивається всередині однієї організації (формально, це може бути і кілька різних структурних підрозділів, наприклад у разі реорганізації або реформування, але зберігається один і той же колектив) і в рамках своєї професії. Публічний службовець піднімається по кар'єрних сходах, переходячи на більш високі позиції, при цьому перехід відбувається не часто, співробітник залишається в одному статусі близько 7—8 років, поглиблюючи свої знання, досвід, підвищуючи статус в колективі і в певний момент досягає своєї професійної вершини — посади керівника організації (департаменту, управління тощо), з якої вже в кінці професійної діяльності йде на пенсію.

Враховуючи специфіку професійної діяльності публічних службовців можна говорити про те, що ця модель є моделлю стабільного розвитку в професії. Такий тип є, по суті, класичним уявленням про кар'єрний шлях керівника державного органу: прийти на публічну службу і працювати в ній все життя, пройшовши посади спеціаліста/фахівця, експерта, керівника структурних підрозділів (відділ, управління, департамент тощо), заступника керівника державного органу, керівник державного органу.

Тип моделі 2. Внутрішньоорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра за моделлю "Трамплін". Дана модель є другою за рейтингом кар'єрного розвитку публічних службовців — 68 респондентів. Її відмінність від попередньої полягає в тому, що кар'єрний розвиток проходив не в одній організації, а в декількох. Наприклад, зустрічались респонденти, які змінили декілька закладів/установ/організацій на посадах публічної служби категорії "В", у статусі фахівця з питань реформ, а потім вже працювали керівником в одному органі державної влади, або змінили кілька організацій уже на посаді керівника.

Просування по кар'єрі відбувається вертикально, посади змінюються раз на 3—4 роки, піком стає посада керівника установи. Зазвичай при такій моделі публічний службовець змінює організації разом з посадою, він не стільки орієнтується на просування в середині однієї структури, скільки на кар'єрний ріст і розвиток. Важливо зауважити, що ключовим для респондентів є статусність посади та/або можливість отримати більшу матеріальну винагороду (що також дозволить підвищити особистий статус через різні матеріальні цінності).

Тип моделі 3. Міжорганізаційна, Ступінчаста, Стрімка кар'єра за моделлю "Змія". Така кар'єрна модель публічних службовців реалізується як в державних органах (підприємствах, установах, організаціях), так і в бізнесі, супроводжується зміною професій або сфери діяльності, поєднує вертикальне і горизонтальне просування зі зміною статусів і посад раз на 3—4 роки. Дана кар'єрна траєкторія, як правило, пов'язана з готовністю піти з професії в бізнес, політику, армію тощо, а через певний час повернення в спеціальність. Різнобічні навички й досвід роботи в інших сферах збагачують і урізноманітнюють способи управління, що використовуються особою на керівній посаді.

Розглядаючи вплив параметру "стать" на особливості моделей розвитку кар'єри публічних службовців зазначимо, що за даними нашого дослідження більшість керівних посад державної служби вищого рівня управління в системі державної служби займають чоловіки (82 %).

Також зауважимо, що для 46 % респондентів-чоловіків притаманний третій тип моделі розвитку кар'єри (Міжорганізаційна, Ступінчаста, Стрімка кар'єра за моделлю "Змія"); для 29 % — другий тип моделі (Міжорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра за моделлю "Трамплін") і лише для 8 % — перший тип моделі (Внутрішньоорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра за моделлю "Трамплін").

Так, 52 % респондентів-жінок перебувають на посадах публічної служби категорії "Б" та фахівців з питань реформ, домінуючим для них є перший тип кар'єрної моделі (Внутрішньоорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра за моделлю "Трамплін").

Ця тенденція підтверджується і в інших дослідженнях вчених (Н. Куравська, М. Таліч, О. Чуйко та ін.) у сфері публічного управління та адміністрування. Так, можна говорити про загальну тенденцію того, що у складі управлінського персоналу на всіх рівнях — жінки-керівники в організації представлені переважно у нижчих ланках управління.

Розглядаючи вплив особистісного параметру "вік" на особливості моделей розвитку кар'єри публічних службовців зауважимо, що за віковими ознаками респонденти були розподілені на чотири групи: 9 % осіб були віком до 30 років; 34 % — від 31 до 45 років; 27 % — від 46 до 60 років; 30 % — старше 60 років.

Зауважимо, що процес кар'єрного росту, руху по службі, починається саме з етапу просування (30—45 рр.). У цей період зростає потреба самоствердження, досягнення більш високого статусу.

Етап збереження кар'єрних досягнень (45—60 рр.) характеризується діями публічних службовців щодо закріплення досягнутих результатів, наступає найвищий рівень удосконалення кваліфікації, знань, умінь, досвіду, майстерності. Керівник у сфері публічної служби досягає вершин незалежності й самоствердження.

Особливо хочемо звернути увагу на завершальний етап кар'єри персоналу у сфері публічної служби (60—65 рр.) — відбувається так званий пошук заміни, передача знань, умінь молоді, підготовка до виходу на пенсію.

Однак, в сучасний реаліях, за висновками експертів, цей останній етап кар'єри публічних службовців проходить досить деструктивно, неврівноважено, спостерігаються певні ознаки дискримінації за віком.

Говорячи про вплив особистісного параметру "сімейний стан" на особливості моделей розвитку кар'єри публічних службовців констатуємо таке: переважна більшість респондентів (76 %) одружені, інші (11 %) — неодружені та розлучені (13 %). Більшість респондентів (89 %) мають одну дитину або двох; у 3 % респондентів більше 2 дітей; у 8 % — не має дітей.

Нами констатовано відсутність прямої залежності моделі розвитку кар'єри публічних службовців від сімейного стану.

У контексті аналізу впливу особистісного параметру "освіта" на особливості моделей розвитку кар'єри публічних службовців констатуємо таке: усі респонденти зазначили про наявність вищої освіти, з них: 37 % респондентів мають освіту за двома та більше спеціальностями.

Найбільші розходження між трьома моделями розвитку кар'єри публічних службовців спостерігаються по відношенню до особистісного параметру "професіоналізм". Найбільше значення (39 %) особистісного параметру "професіоналізм" спостерігається у моделей Типу-1 (Внутрішньо-організаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра за моделлю "Трамплін") і Типу-2 (Міжорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра за моделлю "Трамплін"). На основі цього можна передбачити, що для публічних службовців з такою моделлю розвитку кар'єри одним з проявів професіоналізму є приналежність і вірність одній установі/організації.

Особливо хочемо звернути увагу на відмінності, що пов'язані з кількістю років адміністративного (управлінського) стажу. Так, публічні службовці з найбільшим адміністративним стажем з числа респондентів (20 років і більше) по кар'єрним сходам просувалися дуже повільно і змінили в межах професії декілька установ/організацій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, незначні розбіжності між трьома моделями розвитку кар'єри публічних службовців є недостатньою основою для ствердження того, що існуючі тенденції розрізнюються саме за особистісними параметрами "стать" і "професіоналізм". Скоріше за все, ми можемо говорити про домінування в системі публічної служби трьох моделей кар'єрного розвитку:

1. Міжорганізаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра за моделлю "Трамплін";

2. Внутрішньо-організаційна, Вертикальна, Поступова кар'єра за моделлю "Трамплін";

3. Міжорганізаційна, Ступінчаста, Стрімка кар'єра за моделлю "Змія". При цьому в межах цієї роботи у нас немає можливості визначити, які саме фактори впливають на формування цих моделей.

Результати та проведений аналіз опитування публічних службовців сприятиме підвищенню ефективності управління професійно-службовою кар'єрою публічних службовців, зокрема і вдосконаленню методів оцінювання кар'єрного потенціалу, кар'єрної спрямованості, мотивації до кар'єри на публічній службі.

Література:

1. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text (дата звернення: 20.06.2025).

2. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text (дата звернення: 25.06.2025).

3. Гарматюк О.А., Бакса Х.К. Зарубіжний досвід у системі оцінювання персоналу. "Інноваційні аспекти ресурсо-використання" ТНТУ: матеріали IV Міжнар. наук-практ. конф., м. Тернопіль, 27 березня 2015 р. С. 96—97.

4. Доценко Т. Кар'єра публічних службовців в умовах реформування системи державного управління в Україні. Публічне управління та регіональний розвиток: Науковий журнал. 2020. № 8. С. 541—563.

5. Aliushyna N., Fedorenko T., Sukvietiene A. Practical Aspects of Organizing Remote Work in the Ukrainian Civil Service: A Study. Public policy and administration.-2021.Vol. 20, No 4. P. 357—370.

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "About civil service", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text (Accessed 20 June 2025).

2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), Resolution "On the approval of the Procedure for conducting a competition for public service positions", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text (Accessed 25 June 2025).

3. Garmatyuk, O.A. and Baksa, H.K. (2015), "Foreign experience in the system of personnel evaluation", Innovatsijni aspekty resurso-vykorystannia TNTU, materialy IV Mizhnar. nauk-prakt. konf. [Innovative aspects of resource use of TNTU, materials of the IV International Scientific and Practical Conference], Ternopil, Ukraine, pp. 96—97.

4. Dotsenko, T. (2020), "Career of public servants in the conditions of reforming the public administration system in Ukraine", Public administration and regional development: Scientific journal, Vol. 8, pp. 541—563.

5. Aliushyna, N., Fedorenko, T. and Sukvietiene, A. (2021), " Practical Aspects of Organizing Remote Work in the Ukrainian Civil Service: A Study", Public policy and administration, Vol. 20, No 4, pp. 357—370.

Отримано редакцією журналу / Received: 18.03.26
Прорецензовано / Revised: 27.03.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

УДК 351:329.1:336.14

Я. Ю. Цимбаленко,
к. держ. упр., доцент, Національний технічний університет України
"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: https://orcid.org/ 0000-0003-0442-7549

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.484

ЕТИКО-АЛГОРИТМІЧНЕ ВРЯДУВАННЯ: ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У КОРПОРАТИВНУ КУЛЬТУРУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Y. Tsymbalenko,
PhD in Public Administration, Associate Professor,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

INTEGRATION OF ETHICAL PRINCIPLES OF PUBLIC SERVICE AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE CONTEXT OF ALGORITHMIC GOVERNANCE

У статті досліджено концептуальні засади етико-алгоритмічного врядування в системі публічного управління в умовах цифрової трансформації. Обгрунтовано, що алгоритмічні системи дедалі активніше впливають на процеси прийняття управлінських рішень, розподіл ресурсів і взаємодію держави з громадянами, що актуалізує необхідність їх етичного та інституційного регулювання. Проаналізовано міжнародні підходи до інтеграції штучного інтелекту у системи управління, зокрема рекомендації OECD, UNESCO, Європейської Комісії, положення AI Act та Конвенції Ради Європи. Розкрито взаємозв'язок принципів публічної служби та етичного використання штучного інтелекту. Запропоновано розглядати етико-алгоритмічне врядування як новий вимір корпоративної культури публічної служби, що передбачає розвиток міждисциплінарної етичної компетентності службовців, впровадження алгоритмічного аудиту та механізмів людського контролю. Доведено необхідність інтеграції принципів етики, прав людини та соціальної справедливості у процеси використання штучного інтелекту в публічному секторі.

The article explores the conceptual foundations of algorithmic governance ethics within the system of public administration in the context of digital transformation. It is argued that algorithmic systems are increasingly shaping decision-making processes, resource allocation mechanisms, and interactions between the state, citizens, and businesses. While such systems enhance efficiency and data-driven governance, they simultaneously introduce significant risks related to opacity, bias, discrimination, and the erosion of accountability in public institutions.

The study examines contemporary international approaches to artificial intelligence governance, including the OECD principles on trustworthy AI, the UNESCO Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence, the European Commission's Ethics Guidelines for Trustworthy AI, as well as the regulatory framework established by the AI Act and the Council of Europe's Convention on Artificial Intelligence, Human Rights, Democracy and the Rule of Law. These frameworks collectively emphasize transparency, accountability, human-centricity, and risk-based regulation as fundamental principles of responsible AI deployment.

Special attention is given to critical perspectives on algorithmic governance, particularly the concept of "black box" systems and the limitations of formal transparency in ensuring fairness and justice. The article highlights the importance of ethical auditing of automated decision-making systems as both a technical and organizational practice that requires interdisciplinary collaboration among public administrators, legal experts, and ethicists.

It is substantiated that algorithmic governance ethics should be understood as an integral component of the corporate culture of public service. This approach expands traditional ethical frameworks by incorporating digital responsibility, algorithmic fairness, and human oversight into everyday administrative practices. The concept of the "phenotype of a public servant" is introduced as a value-based foundation that can be embedded into AI training processes, ensuring that technological systems reflect public service values.

The findings demonstrate that the successful implementation of artificial intelligence in public administration depends not only on technological advancement but also on the institutionalization of ethical standards,

organizational culture transformation, and the development of interdisciplinary competencies. Ultimately, the integration of ethical principles into algorithmic systems is presented as a prerequisite for ensuring legitimacy, public trust, and sustainability of governance in the digital era.

Ключові слова: алгоритмічне врядування, етика штучного інтелекту, публічне управління, цифрова трансформація, алгоритмічна дискримінація, прозорість і підзвітність, етичний аудит, корпоративна культура публічної служби.

Key words: algorithmic governance, artificial intelligence ethics, public administration, digital transformation, algorithmic bias, transparency and accountability, ethical auditing, public service corporate culture.

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

У сучасному публічному управлінні алгоритмічні системи дедалі частіше виконують комплекс функцій, впливаючи на розподіл бюджетних ресурсів, доступ до публічних послуг, формування управлінських рішень, а також на логіку взаємодії держави з громадянами та бізнесом. Алгоритми застосовуються у сферах соціального забезпечення, охорони здоров'я, податкового адміністрування, безпеки та правосуддя, що істотно підвищує ефективність управління, але водночас породжує нові ризики, пов'язані з непрозорістю, дискримінаційними ефектами та обмеженням прав людини. За таких умов постає потреба у концептуалізації етико-алгоритмічного врядування як міждисциплінарного підходу, що поєднує правові, етичні, соціальні та управлінські механізми регулювання застосування алгоритмів у публічному секторі.

Сучасні міжнародні підходи до регулювання штучного інтелекту базуються на принципах надійності, підзвітності та орієнтації на людину. Зокрема, рекомендації OECD щодо штучного інтелекту визначають необхідність забезпечення прозорості алгоритмічних систем, їх пояснюваності та відповідності демократичним цінностям, включаючи верховенство права та захист прав людини [1]. У подальшому ці підходи були деталізовані у межах ризик-орієнтованої моделі класифікації систем штучного інтелекту, яка передбачає диференційоване регулювання залежно від рівня потенційної шкоди [2].

Важливе значення має також рекомендація UNESCO щодо етики штучного інтелекту, яка закріплює принципи справедливості, недискримінації, пропорційності та відповідальності, підкреслюючи необхідність інтеграції етичних стандартів у весь життєвий цикл алгоритмічних систем — від розроблення до впровадження та моніторингу [3]. На рівні Європейського Союзу European Commission сформувала підхід до "надійного ШІ", що поєднує технічну надійність із дотриманням етичних і правових стандартів [4].

Ключовим етапом інституціоналізації етико-алгоритмічного врядування стало ухвалення AI Act, який встановлює гармонізовані правила для систем штучного інтелекту в ЄС, зокрема заборону неприйнятних практик, запровадження категорій ризику та вимоги до прозорості й підзвітності алгоритмів [5]. Паралельно Council of Europe розробила рамкову конвенцію, яка підкреслює взаємозв'язок використання штучного інтелекту з дотриманням прав людини, демократії та принципу верховенства права [6].

Таким чином, формування етико-алгоритмічного врядування відбувається у руслі глобальної тенденції до інституціоналізації норм і стандартів відповідального використання штучного інтелекту. Для системи публічного управління це означає необхідність технологічної модернізації та, відповідно, трансформації управлінської культури, впровадження механізмів алгоритмічної підзвітності, аудиту та громадського контролю. У цьому контексті особливої актуальності набуває поєднання принципів ефективності та інноваційності з вимогами етики, прав людини та соціальної справедливості, що і становить сутність сучасного етико-алгоритмічного підходу до врядування.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ ТА ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ АСПЕКТІВ ПРОБЛЕМИ

У роботі А. Джеймс "From access and transparency to refusal: Three responses to algorithmic governance" алгоритмічне врядування аналізується крізь призму "справедливості данних" (data justice), де виокремлюються три реакції на алгоритмічну владу: доступ, прозорість і відмова [7]. Автори підкреслюють, що формальна прозорість не гарантує справедливості, а в окремих випадках етично виправданою може бути повна відмова від використання алгоритмічних систем, якщо вони відтворюють структурну нерівність або підривають людську гідність. Такий підхід є принципово важливим для публічної служби, де ефективність не може переважати публічну відповідальність.

Ця логіка узгоджується з критикою непрозорих алгоритмічних систем, запропонованою Ф. Паскуале у праці "The Black Box Society: The Secret Algorithms That Control Money and Information" [8]. Автор показує, що "чорні скриньки" алгоритмів формують асиметрію влади, знижують підзвітність і фактично виводять управлінські рішення за межі демократичного контролю. Для публічного управління це створює ризик делегування владних функцій системам, які не мають ані моральної відповідальності, ані соціальної легітимації, але мають власників.

У відповідь на ці виклики формується напрям етичного аудиту автоматизованих систем прийняття рішень (ADMS). Мокандер пропонує поєднання формальних і неформальних процедур оцінювання відповідності алгоритмів етичним принципам [9]. Важливо, що аудит розглядається як технічна перевірка коду та як організаційна практика, що вимагає участі управлінців, юристів, спеціалістів з етики та інших стейкхолдерів. Саме в цьому контексті постає потреба в розвитку

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

міждисциплінарної етичної компетентності публічного службовця.

Систематичний огляд публікацій в журналі AI and Ethics демонструє багаторівневу природу алгоритмічного врядування — від внутрішньоорганізаційних механізмів до інституційних і глобальних стандартів [10]. Такий підхід підтверджує, що культура алгоритмів формується не на рівні програмного коду, а в межах інституційного середовища, де взаємодіють управлінські практики, етичні норми та корпоративні цінності.

Практичний вимір етико-алгоритмічного врядування розкривається у дослідженнях застосування генеративного ШІ в публічному управлінні. Дослідник Еспозіто пропонує принципи та етапи безпечного впровадження генеративних ШІ-систем, акцентуючи увагу на міжсекторній співпраці та поетапному управлінні ризиками [11]. У цьому контексті публічний службовець має дуальну роль: оператор технології тавідповідальний суб'єкт, який забезпечує баланс між інноваціями та суспільним інтересом.

Роботи вчених Корнелльського університету систематизують підходи до інтеграції етики в системи штучного інтелекту, пропонуючи таксономію індивідуальних і колективних етичних рішень [12]. Водночас наголошуючи на обмеженості суто технічних інтервенцій і підкреслюють значення реляційної етики, орієнтованої на вразливі соціальні групи, що підсилює аргумент про необхідність гуманізації алгоритмічних практик у публічній службі [13]. Подальший розвиток цієї логіки представлений у роботі "The Algorithmic Problem in Artificial Intelligence Governance", де алгоритми розглядаються як соціально та політично закодовані системи, поведінка яких визначається контекстом їх впровадження [14]. Автори обгрунтовують потребу в інклюзивному та гуманізованому підході до ШІ в управлінні (AI governance), що безпосередньо корелює з поняттям та змістом корпоративної культури публічної служби.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обгрунтування етико-алгоритмічного врядування як складової трансформації корпоративної культури публічної служби в умовах цифрового суспільства, а також визначення взаємозв'язку між принципами використання штучного інтелекту та етичними принципами публічної служби з подальшим формуванням підходів до їх інтеграції у систему публічного управління. Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

— Обгрунтувати необхідність концептуалізації етико-алгоритмічного врядування як міждисциплінарного підходу, що поєднує правові, етичні, соціальні та управлінські механізми регулювання застосування алгоритмів у публічному секторі.

— Проаналізувати сучасні міжнародні підходи та нормативні рамки регулювання штучного інтелекту (зокрема рекомендації OECD, UNESCO, положення AI Act та Конвенції Ради Європи) крізь призму їх впровадження в систему публічного врядування.

— Розкрити сутність етико-алгоритмічного врядування як нового виміру корпоративної культури публічної служби, що передбачає трансформацію управлінських практик та розвиток міждисциплінарної етичної компетентності службовців.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Етико-алгоритмічне врядування дедалі виразніше постає як новий вплив публічної служби, у межах якого технологічні рішення розглядаються у взаємозв'язку з ціннісним та нормативним контекстом її діяльності. Йдеться про трансформацію логіки управління, де алгоритми впливають на прийняття рішень, розподіл ресурсів і взаємодію з громадянами У цьому середовищі формується запит на міждисциплінарну компетентність публічного службовця, що поєднує цифрову грамотність, здатність до критичного осмислення алгоритмічних рішень і дотримання принципів доброчесності [16].

У контексті цифрового суспільства алгоритми, зберігаючи функцію автоматизації рутинних процесів, набувають ознак нормативних, організаційних і культурних чинників, інтегрованих у систему публічного врядування, оскільки формують логіку дій, визначають рамки допустимого та впливають на поведінкові моделі службовців [17]. Це зумовлює необхідність інституційного осмислення етичних наслідків алгоритмізації, включаючи питання прозорості, підзвітності, недискримінації та захисту прав людини в умовах впровадження алгоритмічних рішень та систем управління [18], [19].

Етико-алгоритмічне врядування є новизною в публічному управлінні та розглядається як складова трансформації всіх субкультуру організаційної культури, зокрема корпоративної культури публічної служби, що забезпечує інтеграцію етичних принципів у цифрове середовище управління.

Впровадження штучного інтелекту в публічне управління супроводжується розширенням нормативної та організаційної рамки, яка охоплює технічні стандарти функціонування алгоритмічних систем, стандарти поведінки службовців та їхній вплив на процеси прийняття рішень, розподіл ресурсів і взаємодію держави з громадянами [20], [21]. Термін "етика алгоритмічного врядування" наразі не є формалізованим у міжнародних нормативних документах, однак його зміст відображається через низку суміжних концептів, зокрема "етика штучного інтелекту" (ethics of AI), "надійний та довірчий штучний інтелект" (trustworthy AI), "алгоритмічна підзвітність" (algorithmic accountability) та "цифрова етика" (digital ethics), які широко застосовуються у міжнародному політичному та академічному дискурсі для позначення етичних вимог до алгоритмічних рішень у публічному секторі [1].

Концепція етичного алгоритмічного врядування у сучасному науковому дискурсі формується як комплексний підхід до оцінювання впливу алгоритмічних систем на державне управління, підзвітність і прозорість управлінських рішень, а також забезпечення принципів справедливості та довіри до інституцій [15], [17]. У цьому підході алгоритми розглядаються як елементи регуляторного середовища, що трансформують механізми прийняття рішень у публічному секторі.

Алгоритмічне врядування передбачає делегування частини управлінських функцій алгоритмічним системам від автоматизованої обробки заяв на соціальні виплати до аналізу ризиків у сфері безпеки, прогнозування податкових надходжень, управління бюджетними потоками та державними ресурсами [15], [17]. Такі системи базуються на використанні машинного навчання, нейронних мереж, експерт-

них систем і прогнозних алгоритмів, що підвищує ефективність обробки даних і одночасно актуалізує питання етичного контролю, прозорості та відповідальності [8].

Практичний досвід підтверджує комплексний характер впровадження алгоритмічного врядування, зокрема алгоритмічні рішення, що застосовуються в Естонії та Великій Британії, сприяють оптимізації управлінських процесів і підвищенню обгрунтованості рішень [1]. Досвід США у сфері кримінальної юстиції демонструє ризики відтворення соціальних упереджень і підкреслює значення етичних обмежень [14]. Інтеграція штучного інтелекту у публічне адміністрування супроводжується інституціоналізацією принципів етичного використання цифрових технологій, що формує взаємозв'язок між цифровою трансформацією та корпоративною культурою публічної служби. Це забезпечує нову якість управлінського середовища, у якому цифрові інструменти управління поєднуються з вимогами справедливості, відповідальності та довіри.

Корпоративна культура публічного сектору еволюціонує від внутрішньоорганізаційного регулювання поведінки службовців до системи етичних орієнтирів функціонування публічного управління у цифрову епоху. Вона охоплює впровадження та супровід цифрових інструментів, що взаємодіють із суспільством і забезпечує відкритість та довіру до публічної служби.

Публічний службовець у сучасних умовах етико-алгоритмічного врядування постає ключовим суб'єктом, від якого залежить характер і межі використання алгоритмічних систем у публічному управлінні. Його роль виходить за рамки традиційного виконавця нормативних вимог і набуває ознак активного інституційного агента, який формує, інтерпретує алгоритмічні рішення та впроваджує етичні принципи у процес взаємодії з алгоритмами. Через професійні рішення, ціннісні орієнтири та рівень відповідальності службовця основні принципи корпоративної культури транслюється у логіку використання цифрових технологій.

Поєднання професійної компетентності, цифрової грамотності та етичної відповідальності публічного службовця визначається якісний характер функціонування публічної служби та алгоритмічних систем управління, а також задає межі їх застосування, забезпечуючи збереження людського контролю. У цій взаємодії службовець виступає фінальним суб'єктом прийняття рішень, який несе відповідальність за наслідки прийняття рішень алгоритмічними системами. Публічний службовець формує етичний каркас алгоритмічного врядування, забезпечуючи його стійкість, легітимність та довіру з боку суспільства до його рішень.

У цьому контексті виникає необхідність системного співвіднесення принципів використання штучного інтелекту як одного з інструментів алгоритмічного врядування з етичними принципами публічної служби, що створює підгрунтя для їх подальшого порівняльного аналізу та визначення механізмів інтеграції.

Порівняння принципів відповідального використання штучного інтелекту та етичних принципів публічної служби (таблиця 1) дозволяє виявити точки перетину між техно-

Таблиця 1. Порівняння етичних принципів публічної служби та відповідального використання штучного інтелекту

Принцип використання ШІ	Джерело (ШІ)	Етичний принцип публічної служби	Джерело (публічна служба)	Коментар щодо відповідності
Законність	Recommendation of the Council on Artificial Intelligence, OECD, 2019 [1]	Законність і дотримання Конституції та законів України	Закон України «Про державну службу» № 889-VIII, 2015 [22]	Обидва вимагають дій у межах правового поля, без зловживання владою
Недопущення дискримінації	Ethics Guidelines for Trustworthy AI, European Commission, 2019 [4]	Повага до прав і свобод людини та громадянина	Конституція України, 1996 [23]	Взаємозв'язок через захист гідності, рівність і недискримінацію
Оцінка (аудит) ризиків	AI4People - An Ethical Framework for a Good AI Society, Floridi et al., 2018 [17]	Обгрунтованість і передбачуваність управлінських рішень	OECD Public Integrity Handbook, 2020 [16]	Передбачає відповідальне ставлення до потенційних наслідків
Прозорість і зрозумілість	Ethics Guidelines for Trustworthy AI, European Commission, 2019 [4]	Відкритість, прозорість та підзвітність	Закон України «Про доступ до публічної інформації» № 2939-VI, 2011 [24]	Забезпечує довіру до рішень, зокрема алгоритмічних
Конфіденційність і захист даних	World Development Report 2021: Data for Better Lives, World Bank, 2021 [18]	Захист персональних даних і службової інформації	Закон України «Про захист персональних даних» № 2297-VI, 2010 [25]	Спрямовано на безпеку та довіру до інституцій
Відповідальність	Recommendation of the Council on Artificial Intelligence, OECD, 2019 [1]	Особиста відповідальність за свої дії	Закон України «Про державну службу» № 889-VIII, 2015 [22]	Людина відповідає за рішення, навіть за використання ШІ
Адаптивність	E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government, United Nations, 2022	Професійний розвиток і гнучкість	Стратегія реформування державного управління України (КМУ) [27]	Необхідність реагування на технологічні зміни
Професійний людський контроль	Ethics Guidelines for Trustworthy AI, European Commission, 2019 [4]	Служіння суспільним інтересам та розсудливість	OECD Public Integrity Handbook, 2020 [16]	Людина залишається фінальним арбітром
Етичне використання	AI4People—An Ethical Framework for a Good AI Society, Floridi et al., 2018	Доброчесність, етична поведінка	Загальні правила етичної поведінки державних службовців (НАДС) [26]	В основі – внутрішня культура чесності
Правомірність мети	Recommendation of the Council on Artificial Intelligence, OECD, 2019	Орієнтація на суспільне благо	Конституція України, 1996 [23]	ШІ застосовується для досягнення публічного інтересу
Субсидіарність (допоміжна роль ШІ)	Ethics Guidelines for Trustworthy AI, European Commission, 2019 [4]	Пріоритет людського розсуду, гуманізм	OECD Public Integrity Handbook, 2020 [16]	ШІ підтримує, але не замінює людину

Джерело: сформовано автором.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

логічними стандартами та морально-правовими засадами діяльності службовців, оновлюючи корпоративні правила публічної служби з урахуванням цифрових трансформацій. Представлене узгодження принципів використання штучного інтелекту з етичними засадами публічної служби дозволяє зробити більш глибокий висновок, ніж проста формальна відповідність, оскільки впровадження алгоритмічних систем у публічне управління не створює нову етичну парадигму "з нуля", а, радше, актуалізує, підсилює та переосмислює вже існуючі принципи публічної служби в умовах цифрового середовища.

Фактично, принципи використання штучного інтелекту — законність, прозорість, недискримінація, підзвітність, контроль людини — відображають базові цінності публічної служби, закріплені у правових і етичних нормах. Це свідчить про їхню концептуальну сумісність і створює підгрунтя для інтеграції алгоритмічного врядування у систему корпоративної культури публічних інституцій без руйнування її ціннісного ядра. Водночас така інтеграція не є автоматичною: вона потребує інституційного забезпечення, розвитку цифрових компетентностей службовців і формування нових механізмів відповідальності, зокрема за рішення, прийняті із застосуванням алгоритмів.

Особливої ваги набуває принцип збереження людського контролю, який визначає межі допустимої автоматизації та закріплює за публічним службовцем роль фінального суб'єкта відповідальності. У цьому контексті алгоритми виступають не заміною управлінського мислення, а інструментом його підсилення і тому така логіка дозволяє уникнути технологічного детермінізму та забезпечити баланс між ефективністю і справедливістю.

Отже, інтеграція принципів діяльності штучного інтелекту у систему публічного управління має розглядатися як процес імплементації етичних правил, що закріплюються на рівні корпоративної культури до базових програмних установок штучного інтелекту, а також як необхідна умова трансформації її корпоративної культури, зокрема, в межах якої технології стають носіями та водночас індикаторами етичних стандартів та цінностей. Це формує новий тип публічної служби — цифрово-компетентної, етично відповідальної та орієнтованої на довіру суспільства.

Етичні стандарти штучного інтелекту поєднуються з етичними стандартами публічного сектору та мають трансформаційний вплив (Рис. 1).

Схема демонструє, що формування етико-алгоритмічного врядування відбувається через послідовну інтеграцію етичних цінностей публічної служби у практики корпоративної культури з подальшим їх впливом на формування цифрової етики. Ключовим елементом цієї системи виступає корпоративна культура, яка забезпечує перехід від декларативних принципів до реальної управлінської поведінки.

У такій логіці цифрова етика є не альтернативою традиційній етиці публічної служби, а її розвитком у нових технологічних умовах, що дозволяє забезпечити узгодженість між впровадженням алгоритмічних рішень з базовими принципами публічного управління, зберігаючи баланс між ефективністю, справедливістю та довірою.

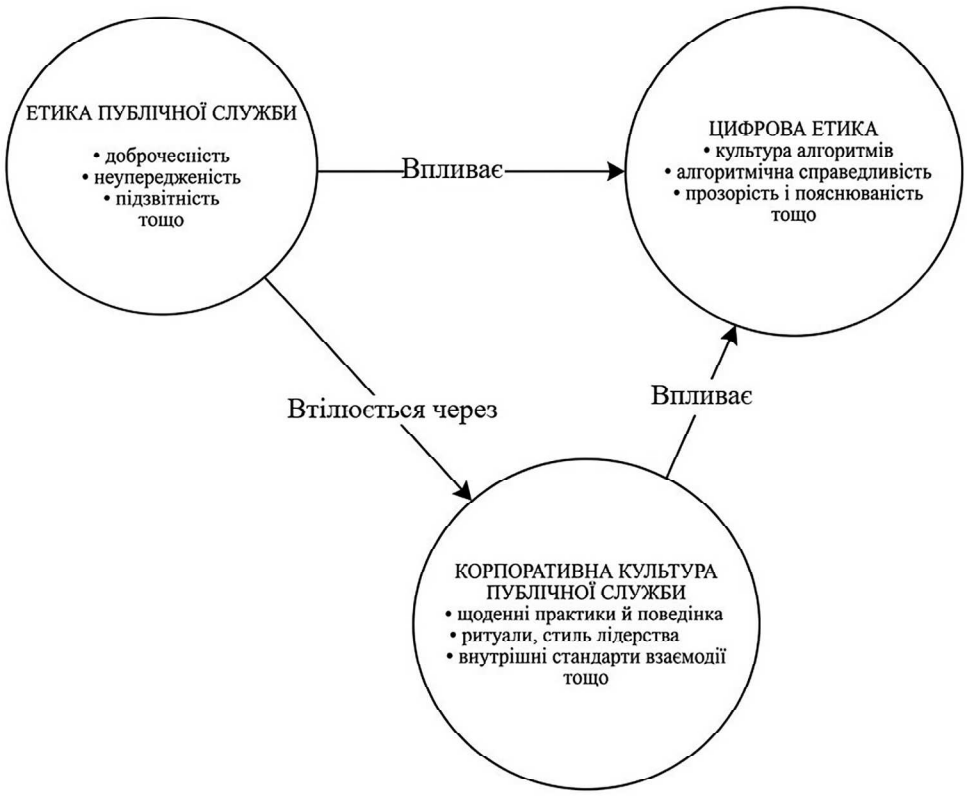


Рис. 1. Модель формування етико-алгоритмічного врядування

Джерело: сформовано автором.

Отже, запропонована модель обгрунтовує необхідність розглядати цифрову трансформацію публічного сектору як процес культурної та етичної адаптації.

Лише за умови взаємної узгодженості етики публічної служби, корпоративної культури та цифрової етики можливо забезпечити відповідальне, легітимне та суспільно довірене впровадження цифрових технологій у публічному управлінні. Успішність трансформації залежить від політичної волі, якості лідерства, послідовності реформ та державної підтримки. Без належного управління цифровізація ризикує залишитися поверхневою або стати інструментом узурпації рішень, тоді як етико-алгоритмічне врядування здатне зміцнити доброчесну публічну службу та підвищити довіру громадян.

У цифрову епоху традиційні моделі корпоративної культури, засновані на людиноцентричності та бюрократичній ієрархії, трансформуються у гібридні моделі, в яких частина управлінських процесів делегується алгоритмічним системам. Водночас ядром прийняття управлінських рішень залишається публічний службовець як ключовий суб'єкт відповідальності та професійного судження.

Саме публічний службовець виступає носієм етичних принципів і норм, які визначають межі допустимого використання алгоритмів. Ці правила не існують ізольовано, а закріплюються у корпоративній культурі публічної служби, що виступає інституційним середовищем їх реалізації. Корпоративна культура, у свою чергу, регулює поведінку службовця як у традиційній, фізичній взаємодії, так і в цифровому середовищі, включаючи взаємодію з алгоритмічними системами та результатами їх роботи.

Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість між технологічними інструментами та етичними стандартами публічного управління. Практичні приклади з Естонії, Великої Британії та США підтверджують, що за умови збереження ролі публічного службовця як носія етичних норм і фінального суб'єкта прийняття рішень алгоритмічні системи можуть сприяти підвищенню ефективності, справедливості, гуманності та моральної легітимності управлінських рішень навіть за їх широкого застосування.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Проведене дослідження дозволяє дійти висновку, що етико-алгоритмічне врядування формується як результат поєднання етичних засад публічної служби, корпоративної культури та цифрових технологій, які в умовах алгоритмізації управління набувають нормативного та поведінкового значення. Алгоритмічні системи впливають на прийняття рішень, розподіл ресурсів і взаємодію з громадянами, що актуалізує необхідність їх етичного регулювання та інституційного осмислення.

Встановлено, що принципи відповідального використання штучного інтелекту є концептуально узгодженими з базовими етичними принципами публічної служби, що створює підгрунтя для їх інтеграції без руйнування ціннісного ядра публічного управління, що відбувається через корпоративну культуру, яка забезпечує трансляцію етичних норм у практики діяльності службовців як у фізичному, так і у цифровому середовищі.

Ключовим елементом цієї системи виступає публічний службовець, який залишається фінальним суб'єктом прийняття рішень і носієм етичних принципів, що визначають межі застосування алгоритмічних систем. Це дозволяє забезпечити баланс між ефективністю цифрових рішень і вимогами справедливості, підзвітності та довіри.

Отже, цифрова трансформація публічного управління має розглядатися як процес етичної та культурної адаптації, у межах якого алгоритмічні технології інтегруються у систему корпоративної культури публічної служби, формуючи нову модель управління — цифрово компетентну, етично відповідальну та орієнтовану на суспільну довіру.

Перспективи подальших розвідок полягають у дослідженні методологій інтеграції етичних принципів у алгоритмічні системи та їх тестуванні у різних сферах публічного управління, розробці практичних моделей оцінки ризиків і ефективності етико-алгоритмічного врядування, а також у вивченні впливу публічного службовця на культуру алгоритмів і прийняття рішень у гібридних управлінських моделях. Додатково актуальним є вивчення впливу регуляторних та правових механізмів на формування цифрової етики та забезпечення відповідальної взаємодії між людиною та ШІ, а також розробка рекомендацій для підготовки кадрового резерву публічної служби з компетенціями цифрової етики, етичного аудиту та алгоритмічної справедливості. Ці напрями досліджень сприятимуть підвищенню ефективності, прозорості та довіри до державних інституцій у цифрову епоху та стануть основою для формування універсальних стандартів етико-алгоритмічного врядування.

Література:

1. OECD. Recommendation of the Council on Artificial Intelligence (OECD/LEGAL/0449) [Електронний ресурс]. Paris: OECD Publishing. 2019. URL: https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0449 (дата звернення: 16.03.2026).

2. OECD. Framework for the Classification of AI Systems: A risk-based approach to trustworthy AI [Електронний ресурс]. Paris: OECD Publishing. 2022. URL: https://www.oecd.org/publications/framework-for-the-classification-of-ai-systems-6287c9d0-en.htm (дата звернення: 16.03.2026).

3. UNESCO. Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence [Електронний ресурс]. Paris: UNESCO. 2021. URL: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137 (дата звернення: 16.03.2026).

4. European Commission. Ethics Guidelines for Trustworthy AI (High-Level Expert Group on AI) [Електронний ресурс]. Brussels: European Commission. 2019. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai (дата звернення: 16.03.2026).

5. European Parliament and Council of the European Union. Regulation (EU) 2024/1689 laying down harmonised rules on artificial intelligence (AI Act) [Електронний ресурс]. Brussels. 2024. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj (дата звернення: 16.03.2026).

6. Council of Europe. Framework Convention on Artificial Intelligence, Human Rights, Democracy and the

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Rule of Law [Електронний ресурс]. Strasbourg. 2024. URL: https://www.coe.int/en/web/artificial-intelligence (дата звернення: 18.03.2026).

7. James A., Hynes D., Whelan A., Dreher T., Humphry J. From access and transparency to refusal: Three responses to algorithmic governance [Електронний ресурс]. Internet Policy Review. 2023. Vol. 12, No. 2. URL: https://doi.org/10.14763/2023.2.1691 (дата звернення: 13.03.2026).

8. Pasquale F. The Black Box Society: The Secret Algorithms That Control Money and Information. Cambridge, MA: Harvard University Press. 2016. URL: https://dl.acm.org/doi/10.5555/2717112#cited-by-sec (дата звернення: 13.03.2026).

9. Mokander J., Axente M. Ethics-based auditing of automated decision-making systems: Intervention points and policy implications. AI & Society. 2021. URL: https://arxiv.org/abs/2111.04380 (дата звернення: 13.03.2026).

10. Digital Society. Collections [Електронний ресурс]. Cham: Springer Nature. 2022-. URL: https://link.springer.com/journal/43681/collections (дата звернення: 13.03.2026).

11. Esposito M., Halkias D., Tse T., Harkiolakis T. Mitigating the Risks of Generative AI in Government through Algorithmic Governance [Електронний ресурс]. SSRN Electronic Journal. 2025. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5169801 (дата звернення: 13.03.2026).

12. Yu H., Shen Z., Miao C., Leung C., Lesser V. R., Yang Q. Building ethics into artificial intelligence [Електронний ресурс]. 2018. URL: https://arxiv.org/abs/1812.02953 (дата звернення: 13.03.2026).

13. Birhane A., Cummins F. Algorithmic injustices: Towards a relational ethics [Електронний ресурс]. 2019. URL: https://arxiv.org/abs/1912.07376 (дата звернення: 13.03.2026).

14. Marwala T. The algorithmic problem in artificial intelligence governance [Електронний ресурс]. United Nations University. 2025. URL: https://unu.edu/article/algorithmic-problem-artificial-intelligence-governance (дата звернення: 16.03.2026).

15. Yeung K. Algorithmic regulation: A critical interrogation // Regulation & Governance. 2018. Vol. 12, No. 4. P. 505—523. DOI: https://doi.org/10.1111/rego.12158 (дата звернення: 16.03.2026).

16. OECD Public Integrity Handbook. Paris: OECD Publishing, 2020. URL: https://www.oecd.org/governance/ethics/public-integrity-handbook (дата звернення: 22.03.2026).

17. Floridi L. et al. AI4People-An Ethical Framework for a Good AI Society: Opportunities, Risks, Principles, and Recommendations. Minds and Machines [Електронний ресурс]. URL: https://ai4people.org/PDF/AI4People_Ethical_Framework_For_A_Good_AI_Society.pdf (дата звернення: 22.03.2026).

18. World Development Report 2021: Data for Better Lives. Washington, DC: World Bank. 2021. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2021 (дата звернення: 22.03.2026).

19. Центр демократії та верховенства права. Аналітичний звіт щодо прав людини в умовах застосування алгоритмічних систем в Україні. Київ, 2024.

20. Міністерство цифрової трансформації України. Дорожня карта регулювання штучного інтелекту в Україні. Київ, 2023;

21. Міністерство цифрової трансформації України. Біла книга з регулювання ШІ в Україні [Електронний ресурс]. URL: https://storage.thedigital.gov.ua/files/a/ba/d5da75c2613e331bb89258f950adcbae.pdf (дата звернення: 22.03.2026).

22. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19 (дата звернення: 22.03.2026).

23. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-ВР (дата звернення: 22.03.2026).

24. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17 (дата звернення: 22.03.2026).

25. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17 (дата звернення: 22.03.2026).

26. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: затв. наказом НАДС від 05.08.2016 № 158.

27. Стратегія реформування державного управління України на відповідний період: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р Київ.

References:

1. OECD (2019), "Recommendation of the Council on Artificial Intelligence (OECD/LEGAL/0449)", available at: https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0449 (Accessed 16 March 2026).

2. OECD (2022), "Framework for the Classification of AI Systems: A Risk-Based Approach to Trustworthy AI", available at: https://www.oecd.org/publications/framework-for-the-classification-of-ai-systems-6287c9-d0-en.htm (Accessed 16 March 2026).

3. UNESCO (2021), "Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence", available at: https://unesdoc.-unesco.org/ark:/48223/pf0000381137 (Accessed 16 March 2026).

4. European Commission (2019), "Ethics Guidelines for Trustworthy AI", available at: https://digital-strategy.-ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai (Accessed 16 March 2026).

5. European Parliament and Council of the European Union (2024), "Regulation (EU) 2024/1689 Laying Down Harmonised Rules on Artificial Intelligence (AI Act)", available at: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj (Accessed 16 March 2026).

6. Council of Europe (2024), "Framework Convention on Artificial Intelligence, Human Rights, Democracy and the Rule of Law", available at: https://www.coe.int/en/web/artificial-intelligence (Accessed 18 March 2026).

7. James, A., Hynes, D., Whelan, A., Dreher, T. and Humphry, J. (2023), "From Access and Transparency to Refusal: Three Responses to Algorithmic Governance", vol. 12, pp. 2. https://doi.org/10.14763/2023.2.1691.

8. Pasquale, F. (2016), "The Black Box Society: The Secret Algorithms That Control Money and Information",

available at: https://dl.acm.org/doi/10.5555/2717112#cited-by-sec (Accessed 13 March 2026).

9. Mokander, J. and Axente, M. (2021), "Ethics-Based Auditing of Automated Decision-Making Systems: Intervention Points and Policy Implications", available at: https://arxiv.org/abs/2111.04380 (Accessed 13 March 2026).

10. Springer Nature (2022), "Digital Society Collections", available at: https://link.springer.com/journal/43681/collections (Accessed 13 March 2026).

11. Esposito, M., Halkias, D., Tse, T. and Harkiolakis, T. (2025), "Mitigating the Risks of Generative AI in Government through Algorithmic Governance", available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5169801 (Accessed 13 March 2026).

12. Yu, H., Shen, Z., Miao, C., Leung, C., Lesser, V. R. and Yang, Q. (2018), "Building Ethics into Artificial Intelligence", available at: https://arxiv.org/abs/1812.02953 (Accessed 13 March 2026).

13. Birhane, A. and Cummins, F. (2019), "Algorithmic Injustices: Towards a Relational Ethics", available at: https://arxiv.org/abs/1912.07376 (Accessed 13 March 2026).

14. Marwala, T. (2025), "The Algorithmic Problem in Artificial Intelligence Governance", available at: https://unu.edu/article/algorithmic-problem-artificial-intelligence-governance (Accessed 16 March 2026).

15. Yeung, K. (2018), "Algorithmic Regulation: A Critical Interrogation", vol. 12, pp. 505—523. https://doi.org/10.1111/rego.12158.

16. OECD (2020), "OECD Public Integrity Handbook", available at: https://www.oecd.org/governance/ethics/public-integrity-handbook (Accessed 22 March 2026).

17. Floridi, L. et al. (2018), "AI4People-An Ethical Framework for a Good AI Society: Opportunities, Risks, Principles, and Recommendations", available at: https://ai4people.org/PDF/AI4People_Ethical_Framework_-For_A_Good_AI_Society.pdf (Accessed 22 March 2026).

18. World Bank (2021), "World Development Report 2021: Data for Better Lives", available at: https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2021 (Accessed 22 March 2026).

19. Centre for Democracy and Rule of Law (2024), Analitychnyj zvit schodo prav liudyny v umovakh zastosuvannia alhorytmichnykh system v Ukraini [Analytical Report on Human Rights in the Context of Algorithmic Systems in Ukraine], Kyiv, Ukraine.

20. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2023), Dorozhnia karta rehuliuvannia shtuchnoho intelektu v Ukraini [Roadmap for Artificial Intelligence Regulation in Ukraine], Kyiv, Ukraine.

21. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2023), "White Paper on AI Regulation in Ukraine", available at: https://storage.thedigital.gov.ua/files/a/ba/d5da75c2613e331bb89258f950adcbae.pdf (Accessed 22 March 2026).

22. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "On Civil Service", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19 (Accessed 22 March 2026).

23. Verkhovna Rada of Ukraine (1996), The Law of Ukraine "Constitution of Ukraine", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-ВР (Accessed 22 March 2026).

24. Verkhovna Rada of Ukraine (2011), The Law of Ukraine "On Access to Public Information", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17 (Accessed 22 March 2026).

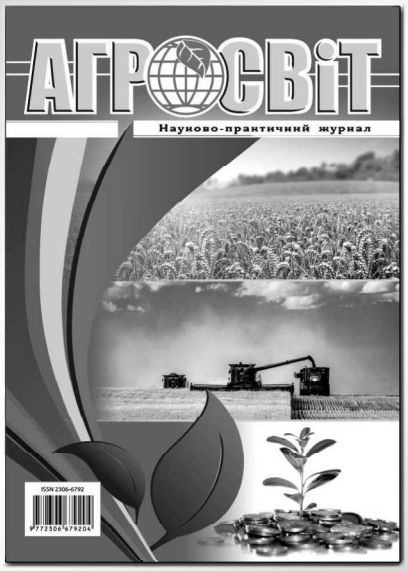
25. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), The Law of Ukraine "On Personal Data Protection", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17 (Accessed 22 March 2026).

26. National Agency of Ukraine on Civil Service (2016), "General Rules of Ethical Conduct of Civil Servants and Local Government Officials", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text (Accessed 22 March 2026).

27. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), "Strategy of Public Administration Reform in Ukraine", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text (Accessed 22 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 25.03.26
Прорецензовано / Revised: 06.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

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

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

УДК 614.2:796.012.1-054.72:159.944.4

Л. Я. Мунтян,
к. т. н., доцент, доцент кафедри морфології та громадського здоров'я,
ЧНУ імені Петра Могили
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-8456-4564

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.492

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ АКТИВНОЇ АДАПТАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ ДО УМОВ ХРОНІЧНОГО ДИСТРЕСУ: РОЛЬ ТА МЕХАНІЗМИ РУХОВОЇ АКТИВНОСТІ У ВІДНОВЛЕННІ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я

L. Muntian,
PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Morphology and Public Health,
Petro Mohyla Black Sea National University

STRATEGIES FOR THE POPULATION'S ACTIVE ADAPTATION TO CONDITIONS OF CHRONIC STRESS: THE ROLE AND MECHANISMS OF PHYSICAL ACTIVITY

Трансформація системи громадського здоров'я в Україні у 2022—2026 рр. відбувається в умовах "тривалих небезпек", що характеризуються високою інтенсивністю та відсутністю прогнозованого завершення. Кумулятивний ефект пандемії COVID-19 та повномасштабної війни призвів до того, що понад 72 % населення мають ознаки тривоги або депресії. Деструкція традиційної реабілітаційної інфраструктури та "гіподинамія вимушеного типу" зумовлюють потребу в пошуку низькопорогових механізмів підтримки адаптаційного ресурсу нації. У цьому контексті рухова активність постає як фундаментальний біопсихосоціальний інструмент подолання хронічного дистресу.

У результаті було науково обгрунтовано 4 ієрархічні механізми впливу рухової активності: біологічний; психосоматичний; соціально-комунікативний та цифровий. Доведено, що цифрові рішення забезпечують "мобільну резистентність", нівелюючи безпекові бар'єри традиційної інфраструктури.

Практичне значення дослідження полягає у тому, що розроблена стратегія "активної адаптації" та принципи "низькопорогової активності" (Low-threshold activity) можуть бути впроваджені у муніципальні програми реабілітації. Запропоновані підходи дозволяють персоналізувати цифрові тренування з урахуванням нейрофізіологічного стану осіб, що сприяє зміцненню національної стійкості у довгостроковій перспективі.

The fundamental transformation of the public health system in Ukraine during the 2022—2026 period is taking place under the unprecedented and continuous pressure of "prolonged hazards". These hazards are characterized by extreme intensity, multidimensionality of impact, and a critical absence of a predictable end date, which distinguishes them from classical short-

term stress scenarios. The cumulative effect of the long-term consequences of the COVID-19 pandemic, followed by more than four years of full-scale war, has created a unique pathological context. According to World Health Organization data, this has led to a situation where over 72 % of the Ukrainian population exhibit pronounced clinical signs of anxiety, depression, or post-traumatic stress symptoms. Specific conditions of "forced hypokinesia" and "shelter-type physical inactivity", combined with the widespread destruction of traditional medical, sports, and rehabilitation infrastructure, create an urgent national need for the development of new, low-threshold mechanisms to support and restore the population's adaptive resources.

The study scientifically substantiates and provides a detailed description of four hierarchical mechanisms through which physical activity ensures the active adaptation and resilience of the population: the biological mechanism; the psychosomatic mechanism; the socio-communicative mechanism and the digital mechanism (Digital Health. It is proved that under modern war conditions, digital solutions provide "mobile resilience", acting as a primary tool for maintaining public health despite the severe deficit of traditional stationary infrastructure.

The developed strategy of "active adaptation" and the innovative principles of "low-threshold activity" are designed for immediate implementation in state, regional, and municipal rehabilitation and social assistance programs. The proposed approaches allow for the high-level personalization of digital training programs, taking into account the specific neurophysiological and emotional state of affected individuals. This contributes significantly to the strengthening of national resilience and the preservation of the nation's human capital in the long-term perspective.

Ключові слова: громадське здоров'я, тривала небезпека, хронічний дистрес, рухова активність, активна адаптація, нейропластичність.

Key words: public health, prolonged stress, chronic distress, physical activity, active adaptation, neuroplasticity.

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

Трансформація громадського здоров'я в Україні протягом 2022—2026 рр. відбувається під тиском тривалих небезпек, зумовлених високою інтенсивністю військового конфлікту. Руйнівний вплив на цивільне населення охоплює не лише прямі наслідки обстрілів та інфраструктурних втрат, а й глибоку гуманітарну кризу, спричинену окупацією територій та обмеженим доступом до життєво важливих послуг. Попри активну допомогу партнерів та державні програми евакуації, ці фактори формують унікальне за складністю середовище, що потребує нових підходів до адаптації.

У межах даного дослідження під тривалими небезпеками пропонується розуміти концентровану сукупність екстремальних чинників — від безпосередніх воєнних дій та перманентної загрози обстрілів до глибокої соціально-економічної нестабільності. Ключовою ознакою таких небезпек є їхня часова протяжність (роки) та відсутність прогнозованої дати завершення, що докорінно відрізняє їх від епізодичних кризових ситуацій [2, с. 11—12].

На відміну від гострого стресу, тривала небезпека детермінує розвиток стану хронічного дистресу, що супроводжується деструкцією адаптаційного ресурсу індивіда. Постійна активація механізму "боротьби або втечі" спричиняє системні збої в ендокринній, імунній та серцево-судинній системах, а також веде до поступової когнітивної деградації, яка проявляється у розсіюванні уваги та втраті здатності до раціонального життєвого проектування [11, с. 134].

Досвід України у період 2022—2026 рр. є репрезентативним кейсом для міжнародної спільноти у сфері громадського здоров'я, оскільки демонструє функціонування соціуму під тиском екстремальних навантажень. На сучасному етапі можна виокремити такі домінантні чинники впливу на стан громадського здоров'я:

— кумулятивний ефект — поєднання наслідків пандемії COVID-19 та понад чотирьох років повномасштабної війни [8, с. 712; 12, с. 1-7];

— психоемоційне виснаження — понад 72 % населення за даними ВООЗ мають ознаки тривоги або депресії [4, с. 1];

— криза інфраструктури — понад 2800 атак на заклади охорони здоров'я суттєво обмежили доступ до традиційної реабілітації;

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

— гіподинамія "вимушеного типу" — зниження рівня природного руху через перебування в укриттях та комендантські години.

За умов системної деструкції соціальної та медичної інфраструктури традиційні підходи до підтримання громадського здоров'я втрачають свою ефективність або стають територіально й економічно недоступними. Це зумовлює нагальну потребу в імплементації рухової активності як універсального та низькопорогового механізму превенції соматичних і когнітивних порушень. У цьому дослідженні рухова активність концептуалізується не просто як елемент фізичного виховання, а як фундаментальний біопсихосоціальний інструмент реабілітації, спрямований на зміцнення загальної резистентності нації в умовах тривалого стресу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема збереження ментального та фізичного здоров'я в умовах глобальних криз останнього десятиліття стала центральною у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Світовий досвід, узагальнений у звітах ВООЗ, свідчить про безпрецедентне зростання рівня когнітивних та емоційних розладів. Зокрема, дослідження впливу пандемії COVID-19 виявили стійку кореляцію між обмеженням рухової активності, якістю харчування та погіршенням суб'єктивного відчуття благополуччя. Станом на 2026 р. ці тенденції в Україні набули кумулятивного характеру: до наслідків пандемічної ізоляції додалися понад чотири роки повномасштабної війни, що призвело до того, що понад 72 % населення відчувають виражені ознаки тривоги або депресії [12, с. 1—7; 3, с. 15—16].

Окрему увагу в науковій літературі приділено пошуку адаптивних стратегій для найбільш вразливих груп населення. Так, у працях О. Андрєєвої та А. Гакман [1, с. 10—14] обгрунтовано ефективність спеціалізованих програм оздоровчо-рекреаційної рухової активності для корекції фізичного та психоемоційного стану внутрішньо переміщених жінок. Авторки теоретично обгрунтували та експериментально підтвердили, що оздоровчо-рекреаційна активність в умовах війни виконує функцію "адаптаційного буфера", який пом'якшує вплив хронічного дистресу на соматичне здоров'я та сприяє відновленню соціальної суб'єктності особистості. Вони наголошують, що рекреація в умовах кризи є не просто дозвіллям, а інструментом стабілізації ментального здоров'я.

Вагомим внеском у розробку соціально-комунікативного аспекту реабілітації є дослідження І. Петрука, П. Подоляки та А. Лавренюка [6, с. 138—140]. Якщо О. Андрєєва більше фокусується на рекреації та жінках, то ці автори роблять акцент на ігровому компоненті та соціальній інтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО) через командну взаємодію. Автори експериментально підтвердили, що використання адаптивних спортивних ігор сприяє прискоренню соціальної адаптації внутрішньо переміщених осіб. Зокрема, у роботі доведено, що командна ігрова діяльність виступає каталізатором відновлення комунікативних навичок та нівелює стан соціальної ізоляції. Вчені акцентують увагу на психофізичному розвитку як цілісному процесі, де фізичне навантаження поєднується з емоційним розвантаженням, що дозволяє розглядати ігрові методи як ефективний компонент стратегії активної адаптації в умовах тривалих небезпек.

Новим вектором сучасних досліджень є цифровізація сфери фізичної культури. Важливий внесок у розуміння технологічної трансформації галузі зробила Т. Осадченко [5, с. 104—107], яка детально аналізує поточний стан та перспективи впровадження цифрових рішень в Україні, вказуючи на їхній потенціал у забезпеченні доступності тренувань навіть в умовах обмежених ресурсів. Дослідниця обгрунтовує, що впровадження цифрових рішень (Digital Health) та мобільних сервісів mHealth дозволяє нівелювати бар'єри, спричинені дефіцитом традиційної інфраструктури. Її висновки щодо потенціалу онлайн-платформ у забезпеченні масової доступності рухової активності слугують теоретичним фундаментом для розробленого нами цифрового механізму активної адаптації населення

Слід згадати дослідження Венді Сузукі, яка фокусується на здатності вправ захищати мозок від депресії та старіння через механізм BDNF (Brain derived neurotrophic factor — нейротрофічний фактор мозку) [10, с. 105-110].

Водночас, попри наявність грунтовних розробок, залишається недостатньо вивченим комплексний вплив рухової активності як ієрархічного механізму (від нейробіологічного до цифрового рівня) в умовах "тривалих небезпек", що й зумовлює необхідність нашого дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є теоретичне обгрунтування та систематизування рівнів впливу рухової активності на відновлення громадського здоров'я, а також розробка стратегії активної адаптації населення в умовах тривалого хронічного дистресу. Для досягнення цієї мети були поставлені такі завдання:

— проаналізувати стан громадського здоров'я в Україні за період 2022—2026 рр. та уточнити поняття "тривала небезпека" як чинника виникнення хронічного дистресу та "гіподинамії вимушеного типу";

— обгрунтувати роль рухової активності як стратегічного біопсихосоціального інструменту, що забезпечує перехід від пасивного виживання до активної адаптації населення;

— виокремити та систематизувати ієрархічні рівні впливу фізичного навантаження на організм в умовах екстремальних викликів;

— здійснити порівняльно-критичний аналіз ефективності традиційної спортивної інфраструктури та новітніх рішень у сфері Digital Health в умовах обмеженого доступу до ресурсів та безпекових загроз.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На основі проведеного аналізу нами було виокремлено та систематизовано чотири ієрархічні рівні (меха-

нізми), через які рухова активність забезпечує активну адаптацію населення в умовах тривалих небезпек.

1. Біологічний (нейрофізіологічний) механізм — регенерація та нейропластичність. В умовах хронічного дистресу 2022—2026 рр. організм цивільного населення функціонує в режимі перманентної активації симпатичної нервової системи. Рухова активність у цьому контексті виступає як природний біологічний регулятор, що діє через такі процеси:

— стимуляція нейропластичності: фізичні вправи активують синтез нейротрофічного фактора мозку (BDNF), що, згідно з концепцією Ч. Гіллмана (2008) [9, с. 59—60], сприяє відновленню нейронних зв'язків у префронтальній корі та гіпокампі. Це безпосередньо протидіє "когнітивній деградації", покращуючи пам'ять та здатність до прийняття рішень під тиском;

— гормональний гомеостаз: регулярні навантаження сприяють метаболізації надлишкового кортизолу та стимулюють вироблення ендорфінів і дофаміну, що стабілізує емоційний фон і знижує поріг тривожності (нівелюючи ті самі 72 % ознак тривоги, зафіксовані ВООЗ) [12, с. 1—7];

— оксигенація та імунна відповідь: покращення мікроциркуляції крові забезпечує насичення тканин киснем, що критично важливо для підтримки імунітету [7, с. 2—3], виснаженого кумулятивним ефектом пандемії та війни.

2. Психосоматичний механізм — подолання "м'язового панцира" та повернення агентності. Тривале перебування в зоні ризику формує специфічні тілесні затиски. Рух дозволяє трансформувати психічну напругу у м'язову роботу [11, с. 134], вирішуючи такі завдання:

— деструкція "м'язового панцира": використання технік низькопорогової активності — розтяжки, дихальні вправи в поєднанні з рухом — допомагає зняти хронічну м'язову напругу, що є наслідком реакції "завмирання";

— відновлення суб'єктивної агентності: хронічний дистрес позбавляє людину відчуття контролю над власним життям. Рухова активність — це сфера, де індивід повертає собі контроль над власним тілом ("я рухаюсь — отже, я керую"). Це створює психологічний "якір" стабільності в хаотичному середовищі;

— протидія соматизації стресу: раннє залучення до активності перешкоджає перетворенню психологічної травми на хронічні соматичні захворювання (гіпертонію, виразкові хвороби тощо).

3. Соціально-комунікативний механізм — реінтеграція та подолання ізоляції. В умовах тривалих небезпек соціальні зв'язки руйнуються через міграційні процеси (ВПО) та фізичне обмеження контактів. Рухова активність у цьому контексті стає інструментом "соціального клею", при цьому забезпечується:

— відновлення комунікативних навичок: як зазначають І. Петрук та колеги [6, с. 139], адаптивні спортивні ігри дозволяють постраждалим особам виходити зі стану внутрішньої ізоляції. Спільна активність створює безпечне середовище для неформального спілкування, що є критичним для психологічного розвантаження;

— реінтеграція ВПО та ветеранів: колективні тренування або забіги сприяють формуванню нових мікроспільнот. Коли люди бачать інших, що займаються спортом у безпечних зонах, це створює візуальний сигнал "життя триває", що знижує рівень агресії та апатії у громадах та позитивно впливає на загальний психологічний клімат громади [1, с. 9; 6, с. 138];

— ефект "групової резистентності": спільне подолання фізичних навантажень підсилює відчуття колективної стійкості, що є важливим фактором національної безпеки в умовах затяжного конфлікту.

4. Цифровий механізм (Digital Health) — доступність та гейміфікація. З урахуванням руйнування спортивної інфраструктури та проблем з енергопостачанням, цифрові рішення стають єдиним стабільним містком до оздоровлення. Спираючись на аналіз Т. Осадченко [5, с. 106], було виділено такі складові:

— низькопорогова доступність (mHealth): використання мобільних додатків для тренувань в укриттях або вдома дозволяє підтримувати активність без доступу до спортзалів. Це реалізація принципу "Low-threshold activity", де поріг входу в активність є мінімальним;

— гейміфікація та віртуальні забіги: перетворення фізичних вправ на ігровий процес (наприклад, віртуальні марафони через зруйновані або звільнені міста України) створює додаткову мотивацію та емоційне залучення, відволікаючи від негативного інформаційного фону;

— ШІ-супровід та самомоніторинг: впровадження простих алгоритмів штучного інтелекту для корекції навантажень залежно від рівня стресу (на основі даних пульсометрів або смартфонів) дозволяє уникати перевтоми організму, що вже перебуває в стані дистресу. Смарт-годинники та фітнес-трекери дозволяють людині в реальному часі бачити стан свого організму (пульс, рівень стресу, якість сну). Це повертає почуття контролю над власним тілом у хаотичному середовищі. Платформи для спільних тренувань онлайн (Strava, Zwift або локальні Telegram-спільноти), які створюють ефект присутності та "соціального схвалення", що є критичним для підтримки регулярності вправ. Використання ШІ для створення індивідуальних планів тренувань, які враховують не лише фізичну підготовку, а й поточний психологічний стан та безпекову ситуацію (наприклад, комплекси вправ для обмеженого простору — "workouts in shelters") [5, с. 103—106].

Окремим етапом дослідження став порівняльно-критичний аналіз ефективності існуючих ресурсів підтримки здоров'я. В умовах тривалих небезпек 2022—2026 рр. традиційна спортивна інфраструктура (стадіони, басейни, тренажерні зали) зіткнулася з низкою функціональних обмежень, що зумовило стрімкий розвиток та впровадження рішень у сфері Digital Health. В умовах воєнного стану ефективність засобів підтримання громадського здоров'я визна-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Таблиця 1. Порівняльна характеристика традиційної та цифрової інфраструктури в умовах тривалих небезпек

Критерій порівняння	Традиційна інфраструктура (стадіони, зали, басейни)	Новітні Digital Health рішення (mHealth, ШІ-платформи тощо)
Безпековий фактор	Високий ризик. Великі скупчення людей та стаціонарність об'єктів роблять їх потенційними цілями або небезпечними зонами під час тривог.	Низький ризик. Можливість тренування в індивідуальному безпечному місці (вдома, в укритті) без прив'язки до локації.
Доступність ресурсів	Залежність від логістики. Потребує витрат часу на доїзд, наявності світла, опалення та персоналу (тренерів).	Автономність. Потребує лише смартфона та мінімального інтернет-з'єднання (або офлайн-режиму).
Психологічний аспект	Соціальний катарсис. Живе спілкування є потужним, але важкодоступним в умовах ізоляції чи комендантської години.	Гейміфікована мотивація. Віртуальні забіги, челенджі та ШІ-фідбек створюють відчуття досягнення та приналежності до спільноти.
Економічна вартість	Висока. Вартість оренди, абонементів та утримання об'єктів в умовах енергетичної кризи зростає.	Низька/Середня. Більшість рішень (наприклад, за методикою Т. Осадченко) є безкоштовними або мають низьку вартість передплати.
Адаптивність	Низька. Жорсткий графік роботи та залежність від зовнішніх обставин (тривоги, блекаути тощо).	Максимальна. Гнучкість графіку, можливість адаптації навантаження ШІ-алгоритмами під поточний рівень стресу користувача.
Доступність для ВПО	Обмежена через зміну місця проживання та брак вільного часу.	Максимальна. Супровід користувача незалежно від локації.

Джерело: сформовано на основі [1, 5, 6].

чається трьома критичними факторами: безпекою, доступністю та мобільністю (табл. 1).

Як засвідчують результати порівняння, традиційні об'єкти фізичної культури в умовах війни демонструють експлуатаційну вразливість. Постійні безпекові загрози та логістичні бар'єри унеможливлюють системність занять, що є критичним для нейробіологічного відновлення (стабілізації рівня кортизолу).

Натомість цифрові рішення, що базуються на принципах mHealth, забезпечують "мобільну резистентність". Вони дозволяють реалізувати розроблений нами цифровий механізм через: індивідуалізацію навантажень (використання ШІ-алгоритмів для корекції вправ залежно від поточного психоемоційного стану людини); віртуальну соціалізацію (подолання бар'єрів ізоляції через участь у масових онлайн-челенджах, що задовольняє потребу в "соціальному клеї" без ризику перебування у великих скупченнях людей).

Таким чином, цифрова трансформація галузі виступає не просто технологічним оновленням, а життєво необхідною адаптацією системи громадського здоров'я до викликів тривалої небезпеки.

Отже, відновлення громадського здоров'я в умовах тривалих небезпек має базуватися на принципах "Low-threshold activity". Необхідно впроваджувати державні та муніципальні програми, що поєднують фізичну культуру з цифровими рішеннями та психологічною підтримкою. Це дозволить змінити стратегію "виживання" на стратегію "активної адаптації".

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи наведене вище, можна стверджувати, що в умовах тривалих небезпек рухова активність трансформується з методу фізичного виховання у стратегічний інструмент виживання та адаптації. У результаті проведеного дослідження теоретично обгрунтовано та систематизовано підходи до відновлення громадського здоров'я в умовах тривалих небезпек. Отримані результати дозволяють сформулювати такі висновки:

1. Специфіка безпекової ситуації в Україні (2022—2026 рр.) створює унікальний стан хронічного дистресу, який відрізняється від класичного стресу своєю часовою протяжністю та відсутністю прогнозованого завершення. Це призводить до кумулятивного виснаження адаптаційних резервів організму, що потребує докорінного перегляду стратегій підтримки здоров'я — від пасивного очікування до активної превенції.

2. Рухова активність в умовах тривалого конфлікту перестає бути суто засобом фізичного виховання і трансформується у стратегічний біопсихосоціальний інструмент.

3. Автором розроблено та обгрунтовано чотирирівневу модель відновлення громадського здоров'я, що включає: біологічний (стабілізація гормонального фону та оксигенація тканин); психосоматичний (деструкція "м'язового панцира" та подолання соматизації стресу); соціально-комунікативний (реінтеграція ВПО та ветеранів через колективні форми активності) та цифровий (забезпечення доступності оздоровчих послуг через рішення Digital Health та mHealth) рівні.

4. В умовах дефіциту традиційної спортивної та медичної інфраструктури, цифрові технології стають критично важливим інструментом підтримки резистентності нації. Це дозволяє впроваджувати принцип "низькопорогової активності", що є максимально доступним для цивільного населення в умовах обмежених ресурсів.

5. Результати дослідження можуть бути використані при розробці державних та муніципальних програм реабілітації, спрямованих на зміцнення національної стійкості. Подальші дослідження в цьому напрямку мають зосереджуватися на персоналізації цифрових тренувальних програм з урахуванням індивідуальних показників нейрофізіологічного виснаження постраждалих осіб.

Література:

1. Андрєєва, О., Гакман, А., & Волосюк, А. (2025). Програма корекції фізичного та психоемоційного станів внутрішньо переміщених жінок засобами оздоровчо-рекреаційної рухової активності. Sport Science Spectrum. 1, 8—15. DOI: https://doi.org/10.32782/spectrum/2025-1-2.

2. Гороховський Є. Ю. (2020). Безпека життєдіяльності: конспект лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра всіх спеціальностей. Запоріжжя: ЗНУ. 108 с.

3. Квітка С., Миргородська М. (2024). Цифрова трансформація системи охорони здоров'я: фактори впливу на якість життя населення. Аспекти публічного управління. 12 (1), 14—21. DOI: https://doi.org/10.15421/152402.

4. Лазарєва К. (2025). Тривожна статистика ВООЗ: понад 70 % українців відчувають симптоми депресії та стресу. URL: https://thepage.ua/ua/news/vpliv-vijni-na-zdorovya-ukrayinciv-ponad-70percent-ukrayinciv-vidchuvayut-depresiyu (дата звернення: 11.03.2026).

5. Осадченко Т. (2023). Сучасний стан цифровізації у сфері фізичної культури та спорту в україні. Physical culture and sport: scientific perspective. (2), 103—108. DOI: https://doi.org/10.31891/pcs.2023.2.14.

6. Петрук, І., Подоляка, П., & Лавренюк, А. (2025). Адаптивні спортивні ігри та їх вплив на соціальну адаптацію і психофізичний розвиток внутрішньо переміщених осіб. Спортивна медицина, фізична терапія та ерготерапія, (2), 137—141. DOI: https://doi.org/10.32782/spmed.2024.2.137-141.

7. Смаль Я. А., Вольчинський А. Я., Борисюк С. Ю., & Романюк В. М. (2026). Роль рекреаційної рухової активності у зниженні рівня стресу та тривожності в сучасних умовах. Педагогічна Академія: наукові записки, (27). DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18895572.

8. Andersen J.A., Rowland B., Gloster E., et al. (2022). Associations among Self-Reported Mental Health, Physical Activity, and Diet during the COVID-19 Pandemic. Nutrition and Health. 28 (4): 711—719. DOI: https://doi.org/10.1177/02601060221082362.

9. Hillman C.H., Erickson K.I., Kramer A.F. (2008). Be smart, exercise your heart: exercise effects on brain and cognition. Nat Rev Neurosci. Jan ;9 (1):58—65. DOI: https://doi.org/10.1038/nrn2298.

10. Suzuki Wendy (2021). Good Anxiety: Harnessing the Power of the Most Misunderstood Emotion. New York: Atria Books. ISBN 978-1982170738, 304 p.

11. White R.L., Vella S., Biddle S., Sutcliffe J., Guagliano J.M., Uddin R., Burgin A., Apostolopoulos M., Nguyen T., Young C., Taylor N., Lilley S., Teychenne M. (2024). Physical activity and mental health: a systematic review and best-evidence synthesis of mediation and moderation studies. Int J Behav Nutr Phys Act. Nov 28; 21 (1): 134. DOI: https://doi.org/10.1186/s12966-024-01676-6.

12. World mental health report: Transforming mental health for all. Geneva: World Health Organization. 2022. 296 p. URL: https://www.who.int/publications/i/item/9789240049338 (дата звернення: 10.03.2026).

References:

1. Andreeva, O., Gakman, A., & Volosyuk, A. (2025), "A program for improving the physical and psycho-emotional well-being of internally displaced women through health-promoting and recreational physical activity", Spektr sportyvnoi nauky, vol. 1, pp. 8—15. https://doi.org/10.32782/spectrum/2025-1-2.

2. Gorokhovsky, E. Y. (2020), Bezpeka zhyttiediialnosti: konspekt lektsii dlia zdobuvachiv stupenia vyshchoi osvity bakalavra vsikh spetsialnostei [Life Safety: Lecture Notes for Bachelor's Degree Candidates in All Majors], ZNU, Zaporizhzhia, Ukraine.

3. Kvitka, S., & Myrhorodska, M. (2024), "Digital transformation of the healthcare system: factors influencing the population's quality of life", Aspekty publichnoho upravlinnia, vol. 12 (1), pp. 14—21. https://doi.org/10.15421/152402.

4. Lazareva, K. (2025), "Alarming WHO statistics: over 70 % of Ukrainians experience symptoms of depression and stress", available at: https://thepage.ua/ua/news/vpliv-vijni-na-zdorovya-ukrayinciv-ponad-70percent-ukrayinciv-vidchuvayut-depresiyu (Accessed 03 March 2026).

5. Osadchenko, T. (2023), "The current state of digitalization in the field of physical culture and sports in Ukraine", Fizychna kultura ta sport: naukovyi pohliad, vol. 2, pp. 103—108. https://doi.org/10.31891/pcs.2023.-2.14.

6. Petruk, I., Podolyaka, P., & Lavrenyuk, A. (2025), "Adaptive sports games and their impact on social adaptation and psychophysical development of internally displaced persons", Sportyvna medytsyna, fizioterapiia ta erhoterapiia, vol. 2, pp. 137—141. https://doi.org/10.32782/spmed.2024.2.137-141.

7. Smal, Y. A., Volchynskyi, A. Y., Borysyuk, S. Y., & Romanyuk, V. M. (2026), "The role of recreational physical activity in reducing stress and anxiety levels in modern conditions", Pedahohichna akademiia: Naukovi notatky, vol. 27. https://doi.org/10.5281/zenodo.-18895572.

8. Andersen, J.A., Rowland, B. and Gloster E. (2022), "Associations among Self-Reported Mental Health, Physical Activity, and Diet during the COVID-19 Pandemic", Nutrition and Health, vol. 28 (4), pp. 711—719. https://doi.org/10.1177/02601060221082362.

9. Hillman, C.H., Erickson, K.I. and Kramer, A.F. (2008), "Be smart, exercise your heart: exercise effects on brain and cognition", Nat Rev Neurosci. vol. 9 (1), pp. 58—65. https://doi.org/10.1038/nrn2298.

10. Suzuki Wendy (2021). Good Anxiety: Harnessing the Power of the Most Misunderstood Emotion, Atria Books, New York, USA.

11. White, R.L., Vella, S., Biddle, S., Sutcliffe, J., Guagliano, J.M., Uddin, R., Burgin, A., Apostolopoulos, M., Nguyen, T., Young, C., Taylor, N., Lilley, S. and Teychenne, M. (2024), "Physical activity and mental health: a systematic review and best-evidence synthesis of mediation and moderation studies", Int J Behav Nutr Phys Act, vol. 21 (1): 134. https://doi.org/10.1186/s12966-024-01676-6.

12. World Health Organization (2022), "World mental health report: Transforming mental health for all", available at: https://www.who.int/publications/i/item/9789240049338 (Accessed 19 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 26.03.26
Прорецензовано / Revised: 06.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

УДК 351.862.1

І. В. Довгопол,
аспірант кафедри менеджменту та адміністрування, НУ "Чернігівська Політехніка"
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0005-5240-9515

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.498

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМІВ РЕГУЛЮВАННЯ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

I. Dovhopol,
PhD student of the Department of Management and Administration, Chernihiv Polytechnic National University

ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF CIVIL PROTECTION REGULATION MECHANISMS UNDER MARTIAL LAW

Стаття присвячена дослідженню механізмів державного регулювання цивільного захисту в умовах воєнного стану з урахуванням регіональних особливостей їх функціонування. Визначено, що цивільний захист є ключовим елементом системи забезпечення національної безпеки. Обгрунтовано, що ефективність державного регулювання у цій сфері залежить від узгодженого функціонування правових, інституційних, організаційних, фінансово-економічних та інформаційно-комунікаційних механізмів. Узагальнено сучасні наукові підходи до оцінки ефективності механізмів державного регулювання цивільного захисту та встановлено, що їх результативність визначається рівнем інституційної взаємодії, адаптивністю до динамічних безпекових викликів. Проведено аналіз регіонального рівня реалізації державної політики, де безпосередньо забезпечується реагування на надзвичайні ситуації, організація евакуаційних заходів, функціонування захисних споруд і підтримання життєдіяльності територіальних громад.

На основі дослідження функціонування системи цивільного захисту в регіональному розрізі визначено особливості організаційної та інституційної структури управління. Проаналізовано стан розвитку інфраструктури цивільного захисту, що забезпечують укриття населення в умовах воєнних загроз. Визначено окремі питання щодо нерівномірності територіального розміщення об'єктів, обмеженості ресурсного забезпечення та недостатнього рівня модернізації матеріально-технічної бази. Обгрунтовано доцільність посилення міжсекторальної взаємодії, розвитку партнерства між державними органами, місцевим самоврядуванням і громадськими організаціями, а також впровадження сучасних підходів до управління ризиками.

Визначено перспективні напрями вдосконалення механізмів державного регулювання цивільного захисту, що передбачають розвиток інфраструктури захисних споруд, підвищення рівня підготовки населення, цифровізацію управлінських процесів, зміцнення інституційної взаємодії та забезпечення комплексного підходу до формування безпекової політики в умовах воєнного стану.

The article is devoted to the study of mechanisms of state regulation of civil protection under martial law, taking into account the regional features of their functioning. It is determined that civil protection is a key element of the system of ensuring national security. It is substantiated that the effectiveness of state regulation in this area depends on the coordinated functioning of legal, institutional, organizational, financial and economic and information and communication mechanisms. Modern scientific approaches to assessing the effectiveness of state regulation mechanisms of civil protection are summarized and it is established that their effectiveness is determined by the level of institutional interaction, adaptability to dynamic security challenges. An analysis of the regional level of state policy implementation is carried out, where response to emergencies, organization of evacuation measures, functioning of protective structures and maintenance of the vital activity of territorial communities are directly ensured.

Based on the study of the functioning of the civil protection system in a regional context, the features of the organizational and institutional structure of management are determined. The state of development of civil protection infrastructure that provides shelter for the population under military threats is analyzed. Certain issues regarding the uneven territorial distribution of facilities, limited resource provision and insufficient level of modernization of the material and technical base have been identified. The feasibility of strengthening inter-sectoral interaction, developing partnerships between state bodies, local governments and public organizations, as well as implementing modern approaches to risk management, has been substantiated. Promising directions for improving mechanisms for state regulation of civil protection have been identified, which include the development of the infrastructure of protective structures, increasing the level of training of the population, digitalization of management processes, strengthening institutional interaction and ensuring a comprehensive approach to the formation of security policy under martial law.

Ключові слова: цивільний захист, державне регулювання, національна безпека, надзвичайні ситуації, інфраструктура цивільного захисту, місцеве самоврядування, управління ризиками, територіальні громади.

Key words: civil protection, state regulation, national security, emergencies, civil protection infrastructure, local self-reliance, risk management, territorial communities.

ВСТУП

Реалізація заходів цивільного захисту є першочерговим механізмом забезпечення національної безпеки держави. В умовах воєнного стану особливо актуалізується питання державного регулювання у сфері цивільного захисту. Цивільний захист спрямований на забезпечення координації діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, спеціалізованих служб та інших суб'єктів системи реагування на надзвичайні ситуації. Дієвість реалізації відповідних заходів визначає здатність оперативно реагувати на кризові ситуації, знизити наслідки їх впливу та забезпечувати територіальний захист.

Ефективне регулювання цивільного захисту побудоване на комплексі взаємопов'язаних інструментів державного управління. До відповідної структури варто віднести, правові, інституційні, організаційні, фінансово-економічні та інформаційно-комунікаційні елементи. Кожен структурний елемент забезпечує виконання своїх спеціалізованих функції у системі забезпечення безпеки населення та територій. Синергетичне доповнення один одного у відповідній структурі функціонування впливає на цілісну систему управління ризиками надзвичайних ситуацій, що є необхідним в умовах дії воєнного стану.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання оцінки ефективності механізмів регулювання цивільного захисту в умовах воєнного стану є широко досліджуваним серед наукової спільноти.

Науковці Андрієнко М. В., Гаман П. І. та Гордєєв П. М. [1] визначають процес становлення системи цивільного захисту України як складової безпекової функції держави. В продовження, дослідники Борщевський В. В., Василиця О. Б. та Матвєєв Є. Е. [2] акцентують увагу на інституційних змінах у сфері публічного управління в умовах воєнного стану. Схожі підходи визначено у працях Клименка Н. [7], де описано особливості забезпечення цивільного захисту в умовах воєнного стану, зокрема в частині підвищення ролі регіонального рівня управління.

У дослідженнях Іванченко І. П. [5] визначено організаційно-економічні та інформаційно-аналітичні аспекти функціонування систем цивільного захисту в країнах ЄС. Григоренко Н. В. [3] обгрунтовує ефективність систем надання державних послуг у сфері цивільного захисту, що сприяє підвищенню рівня безпеки населення.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із розвитком організаційно-функціональних механізмів управління. Зокрема, Коробкін В. та Яковлєва Я. [9] визначають необхідність удосконалення системи цивільного захисту територіальних громад як ключового елементу підвищення спроможностей єдиної державної системи цивільного захисту. Кащенко Д. В. [6] окреслює основні напрями модернізації публічного управління надзвичайними ситуаціями, акцентуючи увагу на необхідності інтеграції інноваційних управлінських підходів.

На основі дослідження наукових підходів визначено, що ефективність механізмів регулювання цивільного захисту в умовах воєнного стану визначається дієвістю їх побудови, рівнем інституційної взаємодії, впровадженням сучасних інформаційних технологій та адаптивністю до динамічних безпекових викликів. Не зважаючи на значну кількість досліджень, подальшого розвитку потребують питання практичної оцінки ефективності відповідних механізмів на регіональному рівні, що зумовлює актуальність даного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження механізмів державного регулювання цивільного захисту в умовах воєнного стану з урахуванням регіональних особливостей.

Для досягнення поставленої мети важливим є виконання наступних завдань: розкрити сутність та значення цивільного захисту як складової національної безпеки держави в умовах воєнного стану; дослідити теоретичні засади та структуру механізмів державного регулювання у сфері цивільного захисту; охарактеризувати інституційне та організаційне забезпечення системи цивільного захисту на регіональному рівні; оцінити

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

рівень розвитку інфраструктури цивільного захисту; проаналізувати роль органів місцевого самоврядування, державних структур та волонтерського сектору у забезпеченні безпеки територіальних громад; виявити проблемні аспекти функціонування системи цивільного захисту в умовах воєнного стану; обгрунтувати перспективні напрями вдосконалення механізмів державного регулювання цивільного захисту.

Виконання поставлених завдань сприятиме аналізу поточного стану розвитку галузі та визначенню перспективних напрямів удосконалення цивільного захисту у територіальному розрізі.

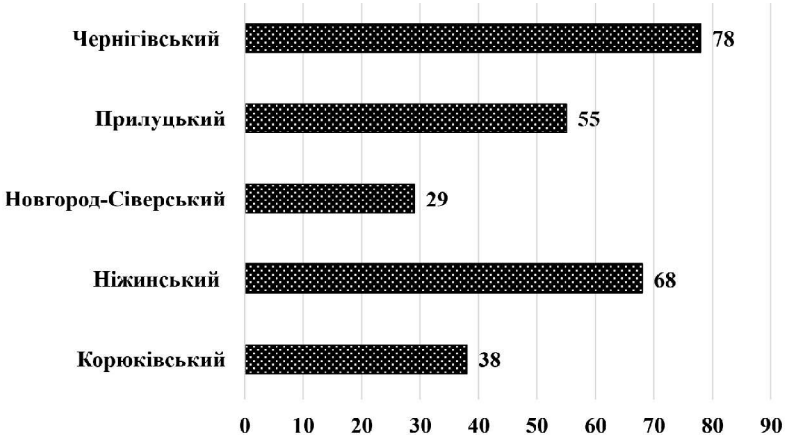


Рис. 1. Кількість Пунктів незламності у Чернігівській області в районному розрізі, І квартал 2026 року, одн.

Джерело сформовано автором на основі [4, 10].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Задля проведення результативної оцінки ефективності механізмів регулювання цивільного захисту важливим є практичний аналіз на регіональному рівні. Реалізація державної політики у сфері цивільного захисту в більшій мірі сконцентрована на рівні областей та територіальних громад, де побудована система реагування на надзвичайні ситуації, організовується евакуація населення, функціонують захисні споруди та забезпечується координація діяльності відповідних служб.

Доцільним є дослідження особливостей функціонування системи цивільного захисту на прикладі Чернігівської області. Відповідна область умовах воєнного стану зазнала значного впливу безпекових загроз. Відповідний аналіз регіональної практики дозволить оцінити рівень організаційного, фінансового та інституційного забезпечення заходів цивільного захисту. Результатом дослідження стане оцінка функціонування механізмів цивільного захисту на рівні регіону та можливість обгрунтування перспективних напрямів посиленням заходів цивільного захисту.

Чернігівська область має важливе значення для системи національної безпеки України 10 . Розташування області є у прикордонній зоні, що вплинуло на посилені загрози через дію воєнного стану. Відповідно, особливо необхідним є діяльність регіональних органів управління цивільним захистом, зокрема підрозділів Державна служба України з надзвичайних ситуацій, органів місцевого самоврядування та обласної військової адміністрації. Функціонування відповідних служб спрямоване на забезпечення оперативного реагування на надзвичайні ситуації, організацію захисту населення, ліквідацію наслідків руйнувань інфраструктури та відновлення життєдіяльності територіальних громад.

Організаційна та інституційна структура управління механізмом цивільного захисту у Чернігівській області є багаторічною та структурованою відповідно до функцій органів місцевого самоврядування та відповідних служб. Зокрема, система управління цивільним захистом в області поділяється на:

— Чернігівська обласна військова адміністрація координація взаємодії всіх суб'єктів реагування на надзвичайні ситуації.

— підрозділи ДСНС проведення аварійно-рятувальні та пожежогасильні функції.

— територіальні громади підготовка місцевого населення, контроль стану захисних споруд та проведення навчань.

— спеціалізовані служби медична допомога, поліція, транспортні підрозділи задля забезпечення безперервного реагування у разі загрози.

Відповідно до інформаційно-аналітичних даних Чернігівської обласної військової адміністрації, станом на початок 2026 року функціонує 269 Пунктів Незламності. Локаційно відповідні пункти незламності розташовані у 5 районах. Загальна кількість по районах представлена на рисунку 1.

Відповідно до аналітичних даних визначено, що найбільша кількість Пунктів Незламності наявна у Чернігівському районі. Найменшу кількість Пунктів Незламності має Новгород-Сіверський район. Також варто додати, що у Чернігові наявні Пункти незламності відповідального бізнесу. Станом на тепер, таких Пунктів є 5. Робота зазначених Пунктів ведеться цілодобово.

Відповідно, наявність 269 Пунктів Незламності у Чернігівській області свідчить про формування достатньої інфраструктури захисту населення в умовах воєнного стану. Водночас нерівномірність їх розподілу між районами області може впливати на різний рівень доступності відповідних послуг, що потребує подальшого вдосконалення територіального планування системи цивільного захисту [4].

Захисні споруди є вагомим елементом системи цивільного захисту в Чернігівській області. Наявність захисних споруд забезпечує населення безпечними місцями укриття під час повітряних загроз та надзвичайних ситуацій. Кількість захисних споруд та належний стан впливають на ефективність реагування служб цивільного захисту та рівень безпеки для населення. Створення і підтримка захисних споруд є пріоритетом державної та місцевої політики безпеки.

Відповідно до даних, найбільша кількість захисних споруд наявна у м. Чернігів, зокрема, 1091 найпростіших укритів та 48 сховищ цивільного захисту. Важливим є, що в області наявна значна кількість захисних споруд в межах районів задля можливості захисту населення [4].

Аналіз структури фонду захисних споруд свідчить, що основну частку складають найпростіші укриття, які не в повній мірі відповідають вимогам довготривалого

перебування населення. Така структура фонду є характерною для більшості регіонів України та пояснюється необхідністю оперативного створення укриттів у початку повномасштабного вторгнення. Відповідно це визначає потребу у поступовому збільшенні частки повноцінних захисних споруд цивільного захисту.

Важливим елементом цивільного захисту населення у Чернігівській області є наявність Штаб волонтерів Чернігівської області. Штаб волонтерів є консультативно-дорадчим органом, створеним для розвитку співпраці між державною адміністрацією та недержавними неприбутковими організаціями гуманітарного спрямування у формуванні та реалізації державної, регіональної політики, захисту та відновленні Чернігівської області, а також для забезпечення ефективної підтримки волонтерської діяльності в Чернігівській області, координації взаємодії між волонтерськими організаціями, місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування.

Основним завданням Штабу волонтерів є реалізація заходів цивільного захисту, сформувати безпечне середовище для життя населення та здійснення постійної підготовки до можливості надзвичайних ситуацій.

Практичним аспектом роботи Штабу волонтерів є постійна комунікація із населенням щодо рівня безпекових норм в регіоні. Зокрема, Комісією з питань цивільних при Штабі волонтерів у Чернігівській області здійснено онлайн опитування "Крок до безпеки та підвищеної готовності". Результатами описування стало наявність 435 опитаних респондентів, з них 78,9 % жінки, 21,1 % чоловіки.

Зокрема, на питання опитування "Чи вважаєте ви, що цивільний захист важливий для нашої області?" 98,9 % респондентів відповіли "так"; 0,9 % зазначили "ні"; 0,2 % залишили питання відкритим, вибравши відповідь "50/50" [10].

У Чернігівській області регламентовано План основних заходів цивільного захисту Чернігівської області на 2026 рік, що включає:

1. Заходи цивільного захисту територіальної підсистеми єдиної державної системи цивільного захисту Чернігівської області до дій в умовах правового режиму воєнного стану та під час ліквідацій наслідків збройної агресії;

2. Заходи з підготовки керівного складу і фахівців, діяльність яких пов'язана із організацією та здійсненням заходів цивільного захисту, та населення діям у надзвичайних ситуаціях;

3. Заходи з підготовки та визначення стану готовності до виконання завдань за призначенням органів управління, сил та засобів територіально підсистеми єдиної державної системи цивільного захисту Чернігівської області;

4. Заходи з удосконалення територіальної підсистеми єдиної державної системи цивільного захисту Чернігівської області;

5. Заходи контролю виконання вимог законодавства у сфері цивільного захисту.

Отже, на основі проведеного дослідження варто зазначити, що система цивільного захисту Чернігівської області є багаторівневою структурою, що забезпечує координацію дій органів державної влади, місцевого самоврядування, служб реагування та волонтерських організацій. Наявність Пунктів Незламності, захисних споруд та механізмів інформаційного забезпечення підвищує рівень цивільного захисту регіону в умовах воєнного стану. Аналіз регіональної практики свідчить про ефективність правових, організаційних та фінансово-економічних інструментів цивільного захисту, водночас виявляючи потребу у вдосконаленні матеріально-технічного забезпечення.

Важливою складовою цивільного захисту населення в умовах воєнного стану є формування добровільних пожежних команд. Основною метою такого угрупування є забезпечення безпекових норм та ліквідація пожеж, у той час, коли державні частини ДСНС локаційно розташовані далеко. Формування добровільних пожежних команд відбувається за ініціативи місцевого самоврядування та населення. Функціями команд є прибуття на місця пожеж першими в межах відповідної території та їх ліквідація [8].

Першою практикою формування добровільних пожежних команд став досвід Тернопільщини у 2016 році. У межах інших регіонів у той час відповідна практика не була поширеною.

Актуалізація поширення практики формування добровільних пожежних команд розпочалась з початку повномасштабного вторгнення у 2022 році. Зокрема, у цей період було сформовано добровільні пожежні команди у Харківській, Київській, Дніпропетровській, Рівненській, Львівській, Івано-Франківській, Хмельницькій областях. Частою практикою стало формування добровільних пожежних команд ветеранами війни.

Доцільним є аналіз практики в сфері цивільного захисту міст, що відновлюють свою інфраструктуру після повномасштабного вторгнення. Зокрема, Ірпінська територіальна громада розвиває механізм цивільного захисту в регіоні в межах функціонування оперативного штабу з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації воєнного характеру. Основними заходами в цьому контексті є проведення технічного обстеження пошкоджених будівель, залучення міжнародних партнерів до фінансування відновлення, створення тимчасових пунктів проживання для внутрішньо переміщених осіб. Результатом відповідних заходів є реалізація відновлювальної функції цивільного захисту з елементами міжмуніципального та міжнародного співробітництва.

Організаційна реалізація відповідних рішень спрямована на відбір і навчання добровольців, укладення договорів про співпрацю з підрозділами ДСНС, проведення спільних навчань і тренувань. Результатом зазначеної діяльності є підвищення спроможності громади до оперативного реагування та зменшення навантаження на державні аварійно-рятувальні служби. Розвиток механізму цивільного захисту у Бучанській міській територіальній громаді є прикладом розширення суб'єктного складу системи цивільного захисту.

Важливим прикладом застосування дієвих механізмів цивільного захисту є прифронтове місто Миколаїв. У Миколаївській міській територіальній громаді через постійні обстріли міста розроблено унікальну концепцію "безпечних зупинок". Встановлення бетонних укриттів на зупинках громадського транспорту. Це армовані конструкції, що захищають від уламків та касетних снарядів. Одне таке укриття вміщує до 20—30 людей і обладнане монітором, де видно рух транспорту та тривожною кнопкою.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Результатом дослідження є обгрунтування необхідності удосконалення системи цивільного захисту в контексті посилення взаємодії між державними органами, місцевим самоврядуванням та громадським сектором. Пріоритетним також є створення ефективних механізмів координації діяльності відповідних суб'єктів та їх інтеграція у загальну систему реагування на надзвичайні ситуації.

Таким чином, підвищення ефективності системи цивільного захисту в умовах воєнного стану визначає потребу у комплексному підході. Структурними напрямами можуть бути розвиток інфраструктури захисних споруд, модернізацію матеріально-технічної бази служб реагування, підвищення рівня підготовки населення та посилення інституційної взаємодії між усіма суб'єктами системи безпеки.

ВИСНОВКИ

Отже, результати проведеного дослідження свідчать, що механізми державного регулювання цивільного захисту в умовах воєнного стану є важливою системою забезпечення безпеки населення та стійкого функціонування територій. Дослідження регіональної практики на прикладі Чернігівської області підтверджує наявність сформованої багаторівневої системи управління цивільним захистом, що включає діяльність органів державної влади, місцевого самоврядування, підрозділів ДСНС, волонтерських організацій та територіальних громад. Реалізація заходів цивільного захисту сприяє підвищенню спроможності регіонів до реагування на надзвичайні ситуації.

Водночас існує потреба у подальшому вдосконаленні матеріально-технічного забезпечення, розширенні мережі захисних споруд та посиленні координації між усіма суб'єктами системи цивільного захисту, що є важливою передумовою підвищення ефективності державної політики у сфері безпеки в умовах воєнних загроз.

Література:

1. Андрієнко М. В., Гаман П. І., Гордєєв П. М. (2023). Особливості становлення цивільного захисту України в контексті безпекової функції. Сучасний науковий журнал, (1 (1), 72—83. https://doi.org/10.36994/2786-9008-2023-1-1

2. Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвєєв Є. Е.Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне панування та механізми розвитку. Держава та регіони. Сер. Публічне управління та адміністрування. 2022. № 2 (76). С. 30—35.

3. Григоренко Н. В. Зарубіжний досвід побудови систем надання державних послуг у сфері цивільного захисту. Теорія та практика державного управління. 2015. № 2. С. 290—297.

4. Захисні споруди Чернігівської області. Офіційний сайт. URL: https://cg.gov.ua/index.php?id=39806&tp=1

5. Іванченко І. П. Зарубіжний досвід організації системи цивільного захисту: організаційно-економічна складова. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 23. С. 156—159.

6. Кащенко Д. В. Основні напрями удосконалення публічного управління надзвичайними ситуаціями в Україні. Державне будівництво. 2024. № 2 (36). С. 366—377.

7. Клименко Н. Особливості забезпечення цивільного захисту в умовах воєнного стану. Науковий вісник: Державне управління. 2022. № 2. С. 218—233.

8. Кодекс цивільного захисту України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2013, № 34—35, ст.458. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text

9. Коробкін В., Яковлєва Я. Удосконалення системи цивільного захисту територіальних громад як запорука підвищення рівня спроможностей єдиної державної системи цивільного захисту. Науковий вісник: Державне управління, № 1 (11) (2022), С.42—60.

10. Чернігівська обласна військова адміністрація. Офіційний сайт. URL: https://cg.gov.ua/index.php?tp=main

References:

1. Andriienko, M. V., Haman, P. I. and Hordieiev, P. M. (2023), "Features of the formation of civil protection of Ukraine in the context of the security function", Suchasnyi naukovyi zhurnal, vol. 1 (1), pp. 72—83. DOI: 10.36994/2786-9008-2023-1-1.

2. Borshchevskyi, V. V., Vasylytsia, O. B. and Matvieiev, Ye. E. (2022), "Public administration under martial law: institutional transformations, strategic dominance and development mechanisms", Derzhava ta rehiony. Series: Public Administration and Administration, vol. 2 (76), pp. 30—35.

3. Hryhorenko, N. V. (2015), "Foreign experience in building state service provision systems in the field of civil protection", Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia, vol. 2, pp. 290—297.

4. Official website of Protective Structures of Chernihiv Oblast (2026), available at: https://cg.gov.ua/index.php?id=39806&tp=1 (Accessed 17 March 2026).

5. Ivanchenko, I. P. (2015), "Foreign experience in organizing the civil protection system: organizational and economic component", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 23, pp. 156—159.

6. Kashchenko, D. V. (2024), "Main directions for improving public administration of emergencies in Ukraine", Derzhavne budivnytstvo, vol. 2 (36), pp. 366—377

7. Klymenko, N. (2022), "Features of ensuring civil protection under martial law", Naukovyi visnyk: Public Administration, vol. 2, pp. 218—233.

8. The Code of Civil Protection of Ukraine (2013), Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, vol. 34—35, art. 458, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text (Accessed 17 March 2026).

9. Korobkin, V. and Yakovlieva, Ya. (2022), "Improvement of the civil protection system of territorial communities as a guarantee of increasing the capacity of the unified state civil protection system", Naukovyi visnyk: Public Administration, vol. 1 (11), pp. 42—60.

10. Official website of Chernihiv Oblast Military Administration (2026), available at: https://cg.gov.ua/index.php?tp=main (Accessed 17 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 19.03.26
Прорецензовано / Revised: 30.03.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

УДК 351:614.2:341.217(4)

І. М. Бавикін,
аспірант, Міжрегіональна Академія управління персоналом,
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0004-2437-0935

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.503

ІНСТИТУЦІЙНА СТРУКТУРА ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ МЕДИЧНИХ ВИРОБІВ

I. Bavykin,
Postgraduate student, Interregional Academy of Personnel Management

INSTITUTIONAL STRUCTURE AND FOREIGN EXPERIENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION IN MEDICAL DEVICE SAFETY (EU, INTERNATIONAL STANDARDS)

Мета статті — порівняти моделі управління безпекою медичних виробів з акцентом на європейську (MDR/IVDR) та міжнародну (IMDRF) практику, а також проаналізувати інституційні структури провідних країн у цій сфері.

Дослідження грунтується на застосуванні порівняльно-правового методу, системного аналізу, методу класифікації та узагальнення. Використано нормативно-правові акти Європейського Союзу, документи Міжнародного форуму регуляторів медичних виробів (IMDRF), а також наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників.

У статті проаналізовано інституційні структури публічного управління безпекою медичних виробів у Великобританії, Канаді, Австралії, Франції та Норвегії. Визначено спільні риси та відмінності в організації контрольно-наглядової діяльності, зокрема щодо повноважень регуляторних органів, процедур оцінки відповідності, систем моніторингу побічних подій та механізмів пост-ринкового нагляду. Особливу увагу приділено європейській системі регулювання, яка базується на Регламенті (ЄС) 2017/745 про медичні вироби (MDR) та Регламенті (ЄС) 2017/746 про медичні вироби для діагностики in vitro (IVDR), а також міжнародним підходам, розробленим у рамках IMDRF. Обгрунтовано доцільність адаптації європейських та міжнародних практик для вдосконалення системи публічного управління безпекою медичних виробів в Україні.

Європейська система регулювання медичних виробів, закріплена в регламентах MDR та IVDR, характеризується посиленням вимог до клінічних досліджень, прозорості даних, пост-ринкового нагляду та ідентифікації виробів. Міжнародна гармонізація в рамках IMDRF сприяє уніфікації підходів до класифікації, клінічної оцінки та управління якістю програмного забезпечення як медичного виробу. Інституційні структури досліджених країн демонструють поєднання централізованого стратегічного управління з децентралізованими механізмами контролю, широке застосування ризик-орієнтованого підходу, розвинені системи звітності про побічні події та активне залучення пацієнтів до оцінки якості медичних послуг. Подальший розвиток системи публічного управління в Україні потребує гармонізації з європейськими регламентами, впровадження міжнародних стандартів та врахування успішних практик інституційної організації контрольно-наглядової діяльності.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Purpose of the article is to compare medical device safety management models with an emphasis on European (MDR/IVDR) and international (IMDRF) practices, as well as to analyze the institutional structures of leading countries in this field.

The study is based on the application of the comparative legal method, system analysis, classification method and generalization. The regulatory legal acts of the European Union, documents of the International Medical Device Regulators Forum (IMDRF), as well as scientific works of domestic and foreign researchers are used.

The article analyzes the institutional structures of public administration for medical device safety in the United Kingdom, Canada, Australia, France and Norway. Common features and differences in the organization of control and supervisory activities are identified, in particular regarding the powers of regulatory authorities, conformity assessment procedures, adverse event monitoring systems and post-market surveillance mechanisms. Special attention is paid to the European regulatory system, which is based on Regulation (EU) 2017/745 on medical devices (MDR) and Regulation (EU) 2017/746 on in vitro diagnostic medical devices (IVDR), as well as international approaches developed within the framework of IMDRF. The expediency of adapting European and international practices for improving the public administration system for medical device safety in Ukraine is substantiated.

The European medical device regulatory system, enshrined in the MDR and IVDR regulations, is characterized by strengthened requirements for clinical trials, data transparency, post-market surveillance and device identification. International harmonization within the framework of IMDRF contributes to the unification of approaches to classification, clinical evaluation and quality management of software as a medical device. The institutional structures of the studied countries demonstrate a combination of centralized strategic management with decentralized control mechanisms, widespread application of the risk-based approach, developed adverse event reporting systems and active involvement of patients in assessing the quality of medical services. Further development of the public administration system in Ukraine requires harmonization with European regulations, implementation of international standards and consideration of successful practices of institutional organization of control and supervisory activities.

Ключові слова: публічне управління, медичні вироби, безпека медичних виробів, MDR, IVDR, IMDRF, інституційна структура, зарубіжний досвід, пост-ринковий нагляд.

Key words: public administration, medical devices, medical device safety, MDR, IVDR, IMDRF, institutional structure, foreign experience, post-market surveillance.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Забезпечення безпеки медичних виробів є одним із пріоритетних завдань публічного управління у сфері охорони здоров'я розвинених країн світу. Медичні вироби, до яких належать діагностичне обладнання, імплантати, витратні матеріали, програмне забезпечення як медичний виріб (Software as a Medical Device, SaMD), потребують ефективного державного нагляду на всіх етапах життєвого циклу — від розробки та виробництва до експлуатації та утилізації. У країнах Європейського Союзу, а також у Великобританії, Канаді, Австралії, Франції, Норвегії сформовано розгалужені інституційні структури та напрацьовано значний досвід регулювання обігу медичних виробів, що становить інтерес для вдосконалення вітчизняної системи публічного управління.

В Україні функції державного контролю у цій сфері покладено на Державну службу України з лікарських засобів та контролю за наркотиками (Держлікслужбу). Однак існуюча система потребує подальшого розвитку, зокрема в частині гармонізації з європейськими регламентами, впровадження міжнародних стандартів та оптимізації інституційної структури. У зв'язку з цим актуалізується потреба у вивченні та узагальненні зарубіжного досвіду публічного управління безпекою медичних виробів з метою визначення напрямів його адаптації в Україні.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Проблематика публічного управління безпекою медичних виробів досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Вагоме значення для розумін-

ня теоретичних засад державного управління у сфері охорони здоров'я мають праці В.М. Мартиненка, який обгрунтував концептуальні підходи до формування державно-управлінських рішень у соціальній сфері [3]. С.М. Серьогін досліджував механізми забезпечення ефективності публічного адміністрування, що має безпосереднє значення для оцінки результативності контрольно-наглядової діяльності [5].

Питанням технічного регулювання та стандартизації у сфері медичних виробів присвячено праці О.П. Шпака, який проаналізував особливості застосування європейських підходів в Україні [8], та Ю.О. Шевченка, який досліджував гармонізацію українського законодавства з правом Європейського Союзу [7]. Особливу увагу привертають дослідження М.М. Білинської, присвячені адміністративним процедурам у сфері охорони здоров'я [1], та Л.А. Гаєвської, яка розглядала питання ліцензування господарської діяльності в медичній сфері [2].

Міжнародний досвід регулювання медичних виробів висвітлено в документах Міжнародного форуму регуляторів медичних виробів (IMDRF) [9; 10], які визначають принципи ризик-орієнтованої категоризації, вимоги до клінічної оцінки та управління життєвим циклом програмного забезпечення як медичного виробу. Європейська система регулювання закріплена в Регламенті (ЄС) 2017/745 про медичні вироби (MDR) [6] та Регламенті (ЄС) 2017/746 про медичні вироби для діагностики in vitro (IVDR), які встановлюють посилені вимоги до клінічних досліджень, прозорості даних та пост-ринкового нагляду.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Метою статті є порівняльний аналіз моделей управління безпекою медичних виробів з акцентом на європейську (MDR/IVDR) та міжнародну (IMDRF) практику, а також дослідження інституційних структур публічного управління у провідних країнах (Великобританія, Канада, Австралія, Франція, Норвегія) для визначення напрямів удосконалення вітчизняної системи.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Європейська система регулювання медичних виробів зазнала фундаментальних змін у зв'язку з прийняттям Регламенту (ЄС) 2017/745 про медичні вироби (Medical Device Regulation, MDR) та Регламенту (ЄС) 2017/746 про медичні вироби для діагностики in vitro (In Vitro Diagnostic Medical Device Regulation, IVDR). Ці регламенти, які набрали чинності у 2017 році з перехідним періодом до 2021-2022 років, замінили попередні директиви 90/385/ЄЕС та 93/42/ЄЕС і суттєво посилили вимоги до безпеки медичних виробів [6].

Ключовими інноваціями MDR та IVDR є:

Розширення сфери застосування. До регулювання включено значну кількість медичних виробів, які раніше не підпадали під дію директив, зокрема вироби, що не мають медичного призначення (наприклад, контактні лінзи для зміни кольору очей, імплантати для естетичних цілей), а також програмне забезпечення як медичний виріб (SaMD).

Посилення вимог до клінічних досліджень. MDR запроваджує більш жорсткі вимоги до проведення клінічних випробувань, включаючи обов'язкову публікацію результатів досліджень у загальнодоступній базі даних EUDAMED (European Database on Medical Devices). Для виробів високого класу ризику (клас III та імплантаційні вироби класу IIb) передбачено обов'язкові консультації з експертними групами перед проведенням оцінки відповідності.

Система унікальної ідентифікації виробів (UDI). MDR запроваджує обов'язкове маркування медичних виробів унікальним ідентифікатором (Unique Device Identification, UDI), який складається з ідентифікатора виробу (UDI-DI) та ідентифікатора виробництва (UDI-PI). Це дозволяє забезпечити простежуваність виробів протягом усього життєвого циклу, сприяє боротьбі з фальсифікацією та підвищує ефективність пост-ринкового нагляду [2].

Посилення ролі нотифікованих органів. MDR встановлює більш жорсткі вимоги до нотифікованих органів (Notified Bodies), які проводять оцінку відповідності медичних виробів. Це включає посилений нагляд з боку компетентних органів держав-членів, обов'язкові спільні аудити та підвищені вимоги до кваліфікації персоналу.

Підвищення прозорості та доступу до інформації. MDR передбачає створення та функціонування бази даних EUDAMED, яка містить інформацію про медичні вироби, економічних операторів (виробників, уповноважених представників, імпортерів), сертифікати відповідності, клінічні дослідження та заходи з безпеки. EUDAMED має публічну частину, доступну для пацієнтів та медичних працівників, та закриту частину для регуляторних органів [2].

Посилення пост-ринкового нагляду. MDR запроваджує обов'язкові системи пост-ринкового нагляду (Post-Market Surveillance, PMS) та пост-ринкового моніторингу клінічних даних (Post-Market Clinical Follow-up, PMCF). Виробники зобов'язані вести документовану систему PMS, регулярно оновлювати оцінку безпеки та ефективності виробів, а також негайно повідомляти компетентні органи про серйозні інциденти.

Міжнародний форум регуляторів медичних виробів (International Medical Device Regulators Forum, IMDRF) є провідною міжнародною організацією, що сприяє гармонізації регуляторних підходів у сфері обігу медичних виробів. IMDRF об'єднує регуляторні органи провідних країн світу, включаючи США (FDA), Канаду (Health Canada), Австралію (TGA), Японію (PMDA), Бразилію (ANVISA), а також представників Європейської Комісії. Основною метою діяльності IMDRF є прискорення міжнародної гармонізації регуляторних вимог та сприяння інноваціям у сфері медичних виробів [9; 10].

Ключовими документами IMDRF, що мають значення для системи публічного управління безпекою медичних виробів, є:

Класифікація програмного забезпечення як медичного виробу (SaMD). IMDRF розробив систему класифікації SaMD, засновану на оцінці ризику з урахуванням значимості інформації, що надається програмним забезпеченням для прийняття медичних рішень, та стану здоров'я або ситуації, в якій використовується SaMD. Цей підхід був інтегрований до європейського MDR та національних регуляторних систем багатьох країн [9].

Клінічна оцінка SaMD. IMDRF розробив принципи клінічної оцінки програмного забезпечення як медич-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ного виробу, які враховують особливості ітераційної розробки програмного забезпечення, можливість постійного оновлення та необхідність забезпечення безпеки та ефективності в умовах реальної експлуатації. Ці принципи були використані при розробці відповідних вимог MDR [9].

Застосування систем управління якістю. IMDRF розробив рекомендації щодо застосування систем управління якістю для виробників SaMD, які інтегрують вимоги ISO 13485 з урахуванням специфіки розробки та підтримки програмного забезпечення. Ці рекомендації сприяють гармонізації підходів до забезпечення якості програмних медичних виробів на міжнародному рівні [10].

Система публічного управління безпекою медичних виробів у Великобританії характеризується чітким розподілом повноважень між центральними та місцевими органами влади. Міністерство охорони здоров'я (Department of Health and Social Care) здійснює стратегічне управління, визначає політику та розподіляє бюджетні ресурси. Національна служба охорони здоров'я (National Health Service, NHS) відповідає за оперативне управління, ліцензування організацій первинної медичної допомоги та забезпечення виконання стратегічних завдань [4].

Ключову роль у забезпеченні безпеки медичних виробів відіграє Агентство з регулювання лікарських засобів та медичних виробів (Medicines and Healthcare products Regulatory Agency, MHRA). MHRA здійснює оцінку відповідності медичних виробів, реєстрацію, пост-ринковий нагляд, аналіз звітів про побічні події та застосування регуляторних заходів у разі виявлення невідповідностей.

Комісія з якості обслуговування (Care Quality Commission, CQC) проводить інспекції медичних організацій, оцінюючи якість та безпеку медичної допомоги за п'ятьма ключовими напрямами: безпека, ефективність, турбота про пацієнта, чуйність персоналу та компетентність керівництва [4]. Результати перевірок публікуються у відкритому доступі, що створює стимули для підвищення якості.

Національна система звітності та навчання (National Reporting and Learning System, NRLS) акумулює дані про інциденти в області безпеки пацієнтів, включаючи події, пов'язані з медичними виробами. Подача сведень до NRLS є обов'язковою для організацій NHS та добровільною для інших типів організацій, що сприяє розвитку відкритості та доступності інформації [4].

Канадська система публічного управління безпекою медичних виробів грунтується на федеративному устрої країни. Федеральний рівень представлений агентством Health Canada, яке здійснює загальне керівництво системою охорони здоров'я, контроль за дотриманням законодавства та комплексний нагляд за хронічними захворюваннями. Health Canada також відповідає за оцінку відповідності та реєстрацію медичних виробів [3].

Провінції та території Канади мають широку автономію в управлінні охороною здоров'я на регіональному рівні. Міністерства охорони здоров'я провінцій здійснюють ліцензування медичної діяльності, проводять інспекції, застосовують заходи адміністративного впливу у разі виявлення порушень. Для забезпечення єдності підходів Health Canada координує діяльність регіональних органів та забезпечує інформаційний обмін.

Канадський інститут медичної інформації (Canadian Institute for Health Information, CIHI) здійснює збір, обробку та надання даних про функціонування системи охорони здоров'я, включаючи показники безпеки медичних виробів. Інститут розробляє методологію оцінки індикаторів, проводить розрахунки та забезпечує публікацію звітності [3].

Акредитаційна система Канади (Accreditation Canada) інтегрована з міжнародними стандартами та проводить оцінку відповідності медичних організацій встановленим вимогам. Акредитація є добровільною, але широко використовується як інструмент забезпечення якості та безпеки [3].

Австралійська система регулювання медичних виробів базується на поєднанні державного та регіонального рівнів управління. Департамент охорони здоров'я Австралії (Department of Health) визначає національну політику, встановлює вимоги до безпеки та якості медичних виробів, здійснює реєстрацію та пост-ринковий нагляд. У кожному штаті діють регіональні департаменти охорони здоров'я, які відповідають за реалізацію національної політики на місцевому рівні [4].

Австралійська комісія з якості та безпеки в охороні здоров'я (Australian Commission on Safety and Quality in Health Care, ACSQHC) є ключовим органом, що координує національні реформи в області якості та безпеки. Комісія розробила Національні стандарти якості та безпеки медичної допомоги (National Safety and Quality Health Service Standards, NSQHS), які з 2019 року є обов'язковими для всіх медичних організацій Австралії [4].

Стандарти NSQHS охоплюють вісім ключових напрямів діяльності медичної організації: управління системою якості та безпеки, пацієнтоорієнтованість, профілактика інфекцій, безпека лікарських засобів, взаємодія з пацієнтом для забезпечення безпеки, інтеграція процесу надання медичної допомоги, переливання крові та її компонентів, надання екстреної медичної допомоги [4].

Для проведення оцінки відповідності стандартам NSQHS Комісія акредитувала дев'ять агентств, які проводять зовнішній аудит медичних організацій. Акредитація дійсна протягом трьох років і передбачає проведення самооцінки, виїзної перевірки та розробку плану коригувальних заходів [4].

Французька система публічного управління безпекою медичних виробів відзначається високим рівнем централізації. Міністерство охорони здоров'я (Ministere des Solidarites et de la Sante) здійснює розподіл бюджету, встановлює розцінки на медичну допомогу, визначає національні пріоритети та нормативні вимоги [4].

Національний орган охорони здоров'я (Haute Autorite de Sante, HAS) є незалежним громадським органом спеціального призначення, який вирішує завдання, пов'язані з якістю медичних послуг. HAS розробляє показники якості та безпеки медичної допомоги (Indicateurs de Qualite et de Securie des Soins, IQSS), які використовуються для оцінки діяльності медичних установ. Показники IQSS поділяються на три категорії:

показники структури (якість управління ресурсами), показники процесу (якість медичної діяльності) та показники результату (ефективність, задоволеність пацієнтів) [4].

Сертифікація медичних установ у Франції є обов'язковою та проводиться один раз на чотири роки. За результатами сертифікації установа може отримати один із трьох статусів: сертифікована (може супроводжуватися рекомендаціями), умовно сертифікована (надається 3—6 місяців для усунення недоліків) або не сертифікована (у разі серйозних порушень) [4].

Регіональні агентства охорони здоров'я (Agences Regionales de Sante, ARS) реєструють скарги пацієнтів, проводять розслідування на місцях та забезпечують взаємодію між національним та місцевим рівнями управління. Агентство громадського здоров'я (Sante publique France) здійснює контроль за інфекційними захворюваннями, аналіз стану навколишнього середовища та контроль за дотриманням правил гігієни праці [4].

Норвезька система публічного управління безпекою медичних виробів характеризується трирівневою структурою: державний рівень (Парламент та Міністерство охорони здоров'я), регіональний рівень (18 графств) та муніципальний рівень (422 муніципалітети) [4].

Національний орган з нагляду в сфері охорони здоров'я (The National Board of Health Supervision, NBHS) є державною установою при Міністерстві охорони здоров'я, яка діє незалежно від міністерства. NBHS здійснює загальний нагляд за службами охорони здоров'я та соціального забезпечення, відповідає за координацію роботи 16 територіальних агентств та забезпечує єдність підходів до нагляду [4].

Агентство з обігу лікарських засобів (The Medicines Agency) контролює обіг лікарських засобів та медичних виробів, забезпечує їх ефективність, якість та безпеку. З 2017 року в складі Агентства функціонують чотири підрозділи: управління поставками (безпека транспортування), управління з безпечного використання, управління з доступності та операційне управління [4].

Система внутрішнього контролю є обов'язковою для всіх організацій та служб охорони здоров'я Норвегії. Внутрішній контроль визначається як обов'язок щодо впровадження систематичного управління для забезпечення дотримання всіх юридичних вимог, що застосовуються до послуги. Він включає планування, організацію, впровадження, перевірку та вдосконалення послуг для забезпечення постійної відповідності вимогам [4].

Проведений аналіз інституційних структур та механізмів публічного управління безпекою медичних виробів у Великобританії, Канаді, Австралії, Франції та Норвегії дозволяє виявити спільні риси та відмінності, що мають значення для вдосконалення вітчизняної системи.

До спільних рис належать:

— поєднання централізованого стратегічного управління з децентралізованими механізмами контролю на регіональному та місцевому рівнях;

— широке застосування ризик-орієнтованого підходу для визначення періодичності та інтенсивності контрольних заходів;

— наявність розвинених систем звітності про побічні події, пов'язані з медичними виробами, з обов'язковим інформуванням регуляторних органів;

— активне залучення пацієнтів та громадськості до оцінки якості медичних послуг та безпеки медичних виробів;

— публічність результатів контрольних заходів, що створює стимули для підвищення якості;

— гармонізація національних вимог з міжнародними стандартами, зокрема ISO 13485 та документами IMDRF.

До відмінностей належать:

— ступінь централізації управління (високий у Франції, помірний у Великобританії та Австралії, низький у Канаді з її федеративним устроєм);

— організаційна структура регуляторних органів (наявність спеціалізованих агентств, комісій, інспекцій);

— процедури оцінки відповідності (обов'язкова акредитація у Франції та Австралії, добровільна в Канаді);

— механізми пост-ринкового нагляду (централізовані бази даних у Великобританії та Франції, децентралізовані системи в Канаді та Норвегії).

ВИСНОВКИ

Європейська система регулювання медичних виробів, закріплена в регламентах MDR та IVDR, характеризується посиленням вимог до клінічних досліджень, прозорості даних, пост-ринкового нагляду та унікальної ідентифікації виробів. Запровадження системи UDI та бази даних EUDAMED є ключовими інструментами забезпечення простежуваності та боротьби з фальсифікацією медичних виробів.

Міжнародна гармонізація в рамках IMDRF сприяє уніфікації підходів до класифікації, клінічної оцінки та управління якістю програмного забезпечення як медичного виробу. Рекомендації IMDRF є важливим орієнтиром для розвитку національних систем регулювання, включаючи Україну.

Інституційні структури досліджених країн демонструють поєднання централізованого стратегічного управління з децентралізованими механізмами контролю, широке застосування ризик-орієнтованого підходу, розвинені системи звітності про побічні події та активне залучення пацієнтів до оцінки якості медичних послуг.

Для вдосконалення системи публічного управління безпекою медичних виробів в Україні доцільним є: гармонізація національного законодавства з європейськими регламентами MDR та IVDR; впровадження системи унікальної ідентифікації медичних виробів (UDI) та створення національного аналогу бази даних EUDAMED; розвиток ризик-орієнтованого підходу в контрольно-наглядовій діяльності Держлікслужби; забезпечення прозорості результатів контрольних заходів та активної комунікації з громадськістю.

Подальший розвиток системи публічного управління в Україні потребує врахування успішних практик інституційної організації контрольно-наглядової діяльності у досліджених країнах та адаптації європейських підходів до національних умов з урахуванням євроінтеграційного вектора розвитку.

ISSN 2306-6814
Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Література:

1. Білинська М.М. Адміністративні процедури у сфері охорони здоров'я: теоретико-правовий аспект. Київ: Видавничий дім "Професіонал", 2021. 288 с.

2. Гаєвська Л.А. Ліцензування господарської діяльності в Україні: публічно-правове регулювання. Одеса: Фенікс, 2020. 312 с.

3. Мартиненко В.М. Державно-управлінські рішення в соціальній сфері: теорія та методологія. Харків: Право, 2019. 336 с.

4. Серьогін С.М. Ефективність публічного адміністрування: теоретико-методологічні засади. Київ: НАДУ, 2018. 296 с.

5. Шевченко Ю.О. Гармонізація законодавства України у сфері медичних виробів із правом Європейського Союзу. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2023. 256 с.

6. Регламент (ЄС) 2017/745 Європейського Парламенту та Ради від 5 квітня 2017 року про медичні вироби. Офіційний вісник Європейського Союзу. 2017. L 117. С. 1—175.

7. Шпак О.П. Технічне регулювання та оцінка відповідності в Україні: європейський вектор. Київ: Юридична думка, 2021. 272 с.

8. IMDRF (2019), "Software as a Medical Device (SaMD): Clinical Evaluation", IMDRF/SaMD WG/N41, available at: https://www.imdrf.org/documents/software-medical-device-samd-clinical-evaluation (accessed 22.03.2026).

9. IMDRF (2020), "Software as a Medical Device (SaMD): Application of Quality Management System", IMDRF/SaMD WG/N43, available at: https://www.imdrf.org/documents/software-medical-device-samd-application-quality-management-system (accessed 22.03.2026).

References:

1. Bilynska, M. M. (2021), Administratyvni protsedury u sferi okhorony zdorovia: teoretyko-pravovyi aspekt [Administrative procedures in the field of health care: theoretical and legal aspect], Vydavnychyi dim "Profesional", Kyiv, Ukraine.

2. Haievska, L. A. (2020), Litsenzuvannia hospodarskoi diialnosti v Ukraini: publichno-pravove rehuliuvannia [Licensing of economic activity in Ukraine: public law regulation], Feniks, Odesa, Ukraine.

3. Martynenko, V. M. (2019), Derzhavno-upravlinski rishennia v sotsialnii sferi: teoriia ta metodolohiia [Public administration decisions in the social sphere: theory and methodology], Pravo, Kharkiv, Ukraine.

4. Serohin, S. M. (2018), Efektyvnist publichnoho administruvannia: teoretyko-metodolohichni zasady [Effectiveness of public administration: theoretical and methodological foundations], NADU, Kyiv, Ukraine.

5. Shevchenko, Yu. O. (2023), Harmonizatsiia zakonodavstva Ukrainy u sferi medychnykh vyrobiv iz pravom Yevropeiskoho Soiuzu [Harmonization of Ukrainian legislation in the field of medical devices with the law of the European Union], LNU imeni Ivana Franka, Lviv, Ukraine.

6. European Parliament and Council of the European Union (2017), "Regulation (EU) 2017/745 of 5 April 2017 on medical devices", Official Journal of the European Union, L 117, pp. 1—175, available at: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:-32017R0745 (accessed 22.03.2026).

7. Shpak, O. P. (2021), Tekhnichne rehuliuvannia ta otsinka vidpovidnosti v Ukraini: yevropeiskyi vektor [Technical regulation and conformity assessment in Ukraine: European vector], Yurydychna dumka, Kyiv, Ukraine.

8. IMDRF (2019), "Software as a Medical Device (SaMD): Clinical Evaluation", IMDRF/SaMD WG/N41, available at: https://www.imdrf.org/documents/software-medical-device-samd-clinical-evaluation (accessed 22.03.2026).

9. IMDRF (2020), "Software as a Medical Device (SaMD): Application of Quality Management System", IMDRF/SaMD WG/N43, available at: https://www.imdrf.org/documents/software-medical-device-samd-application-quality-management-system (accessed 22.03.2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 22.03.26
Прорецензовано / Revised: 02.04.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

УДК 351.85:304

І. В. Левківський,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, кафедра права та публічного управління, Житомирський державний університет імені Івана Франка
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0003-8642-5615

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.509

ВПЛИВ ДЕРЖАВНОЇ КУЛЬТУРНОЇ ПОЛІТИКИ НА ДУХОВНУ КОНСОЛІДАЦІЮ УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ДО ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ РОСІЇ В УКРАЇНУ: ДОСВІД ДЛЯ СЬОГОДЕННЯ

I. Ievkivskyi,
Applicant of the second (master's) level of higher education, Department of Law and Public Administration, Ivan Franko Zhytomyr State University

THE INFLUENCE OF STATE CULTURAL POLICY ON THE SPIRITUAL CONSOLIDATION OF UKRAINIAN SOCIETY BEFORE RUSSIA'S FULL-SCALE INVASION INTO UKRAINE: EXPERIENCE FOR TODAY

Сучасність демонструє світовій людській спільноті складні перетини цивілізаційних та культурних сенсів, які потрібно розглядати в контексті подальшого розгортання людської історії, перспектив людства та можливостей забезпечення сталого розвитку. Російська повномасштабна війна, від якої потерпає українське суспільство, є наслідком деструктивних процесів у т. ч. у гуманітарній сфері. Забезпечення сталого розвитку України залежить не тільки від успішності соціально-економічних реформ, але й ефективної політики держави в сфері культури.

Сьогодні державна культурна політика повинна брати до уваги нагальну потребу у зміцненні національної ідентичності як консолідуючої основи для розвитку держави та протистояння зовнішнім геополітичним безпековим викликам. Розмитість ідентичності на місцевому (регіональному) та національному рівнях, зумовлена історично та спричинена недалекоглядністю українського політичного істеблішменту вже в часи незалежності України. Водночас ізольованість культурного життя регіонів, брак культурної комунікації між ними ускладнювало формування цілісного національно-культурного простору. Це є одним з головних чинників, що уможливили окупацію Автономної Республіки Крим та Севастополя, призвели до збройного конфлікту територій Донецької і Луганської областей на сході, а також повномасштабного вторгнення в Україну.

Modernity demonstrates to the world human community the complex intersections of civilizational and cultural meanings, which must be considered in the context of the further development of human history, the prospects of humanity and the possibilities of ensuring sustainable development. The Russian full-scale war, from which Ukrainian society suffers, is a consequence of destructive processes, including in the humanitarian sphere. Ensuring sustainable development of Ukraine depends not only on the success of socio-economic reforms, but also on the effective state policy in the field of culture.

It is important to use the potential of culture in ensuring economic development and overcoming poverty. It is necessary to fully use the potential of the creative industry and cultural diversity to encourage innovative approaches. Culture plays an important role in ensuring environmental stability, in preserving and transferring historical heritage to future generations. In the formation and implementation of state policy, it is necessary to proceed from the fact that culture is one of the principles of creating development strategies and ensuring national security (including the issue of reintegration of the occupied areas of Donetsk and Luhansk regions into the cultural and humanitarian space of Ukraine). However, today the potential of the cultural component in the system of ensuring sustainable development of Ukraine is far from being fully realized. It is worth noting the

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

numerous problems in the formation and implementation of state cultural policy. An important issue is ensuring the economic self-sufficiency of the cultural sphere. Throughout all the years of state independence, the cultural sphere was financed on a residual principle, which does not correspond to the tasks facing culture. The work of cultural institutions is associated with the performance of important social functions, so they must have adequate funding from the state and local budgets. New opportunities for the development of municipal cultural institutions have opened up in the country with the launch of the decentralization process. The currently accepted practice of maintaining such cultural institutions at the expense of local budgets should be supplemented with a form — a cultural order, when financing of various projects is carried out on a competitive basis.

Ключові слова: культурна політика, консолідація українського суспільства, управління, державна влада, регіональна та національна ідентичність, культура, нормативно-правове забезпечення, децентралізація, євроінтеграція.

Key words: cultural policy, consolidation of Ukrainian society, governance, state power, regional and national identity, culture, regulatory and legal support, decentralization, European integration.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На наше переконання, державна культурна політика відіграє ключову роль у духовній консолідації українського суспільства, створюючи спільний культурний простір, формуючи національну ідентичність через підтримку мови, мистецтва, історії та традицій, сприяючи єднанню в умовах децентралізації та викликів. Саме така політика використовується для зміцнення патріотизму, подолання регіональних відмінностей та протистояння зовнішнім впливам, спираючись на спільні цінності та історію [22].

Сьогодні, пуд час російсько-української війни державна культурна політика повинна брати до уваги нагальну потребу у зміцненні національної ідентичності як консолідуючої основи для розвитку держави та протистояння зовнішнім геополітичним безпековим викликам. Розмитість ідентичності на місцевому (регіональному) та національному рівнях, зумовлена історично та спричинена недалекоглядністю українського політичного істеблішменту вже в часи незалежності України. Водночас ізольованість культурного життя регіонів, брак культурної комунікації між ними ускладнювало формування цілісного національно-культурного простору. Це є одним з головних чинників, що уможливили окупацію Автономної Республіки Крим та Севастополя, а також призвели до збройного конфлікту територій Донецької і Луганської областей на сході та повномасштабної війни Росії проти України з різних напрямків, що розділила (війна) життя українців на "до" і "після" і стала першою континентальною війною в Європі у 21 столітті [21].

Наслідком стали посилення протиріч в українському суспільстві, його роз'єднаність, поляризація, ідейна конфронтація, соціальна деструкція, політично-правова дезорганізація. Несподівана розв'язка політичної кризи демократичним шляхом засвідчила потужний вплив медіа на суспільні настрої, протистояння масової та елітарної політичної культури, підтвердила провальність пропагандистської парадигми щодо України і водночас лише посилила невизначеність щодо її прийдешнього. Оновлена політична система має продемонструвати здатність об'єднати суспільство й досягати результатів, які відповідають сподіванням, потребам та інтересам людей. А це потребує активізації громадянського діалогу, посилення уваги до проблеми становлення й утвердження громадянської культури.

Між тим сьогодні в Україні не в повній міри приділяється належна увага розвитку національної культурної індустрії та українському мистецтву, не створюються умови для залучення інвестицій у сферу культури, не визначаються чіткі пріоритети її розвитку, які б відповідали викликам сьогодення, в управлінні закладами культури не відбувається якісних змін, хоча багато цьому зашкоджує російсько-українська війна [23].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Місце і роль культури в житті сучасного українського суспільства висвітлено у працях сучасних вчених С. Дрожжиної, В. Кременя, М. Михальченка, Г. Чміль та ін. Державну політику в царині культури вивчали у своїх працях В. Карлова, П. Ситник, А. Флієр, В. Жидков, К. Соколов, О. Гриценко, О. Берегова та ін. Грунтовні дослідження суспільної єдності та солідарності були закладені Е. Дюркгеймом, Ю. Хабермасом. Суттєві розробки до проблеми суспільного згуртування внесли такі вчені як Н. Джонсон, Дж. Кларк, Дж. Лоренс, Р. Мартін, Дж. Сакс, А. Сміт та ін. У вітчизняній науковій літературі питання щодо консолідаційних процесів українського суспільства та українства висвітлювалися у працях політологів, філософів, істориків і соціологів: В. Баранівського, І. Варзара, Т. Воропаєвої, І. Грабовської, В. Євтуха, О. Картунова, А. Колодій, І. Кресіної, В. Крисаченка, Г. Луцишин, Є. Магди, М. Обушного, О. Оржель, М. Поповича, Ю. Римаренка, М. Степико, В. Фесенка та інші. Проте, незважаючи на досить великий дослідницький інтерес до проблематики консолідації, багато аспектів залишаються недостатньо вивченими та проаналізованими. Малодослідженим залишається вплив державної культурної політики на цілісність української нації. Адже в сучасних умовах російсько-української війни, коли Україна активно протидіє російській агресії, оптимізує зусилля щодо відновлення територіальної цілісності держави, впроваджує нові реформи в країні та зміцнює авторитет на міжнародній арені, перед українською національною елітою постали нові проблеми.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є здійснення комплексного аналізу впливу державної культурної політики на духовну кон-

солідацію українського суспільства до повномасштабного вторгнення Росії в Україну з метою недопущення минулих помилок для сьогодення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Культура — складний та багатовимірний об'єкт вивчення. У сучасній науці культурна політика розглядається як одна із складових сталого розвитку суспільств. Міжнародні експерти і політики відмовляються від хибної точки зору, що начебто культурна політика є чимось другорядним у порівнянні з економічною або соціальною сферами. Зокрема, у підсумковій резолюції Декларації Ханчжоу, яка була схвалена Міжнародним конгресом "Культура: ключ до сталого розвитку" в Ханчжоу (КНР) [1] який проходив під егідою ООН наголошується, що на підставі накопиченого досвіду настав час для інтеграції культури через чітко визначені цілі у стратегії розвитку на глобальному та регіональному рівнях. Культура має бути включена в якості основного принципу в порядок денний розвитку в такій ж мірі, як права людини, питання рівності і стабільності. Культурна складова має враховуватися при розробці програм сталого розвитку та їх реалізації [23].

Відомий чеський державний діяч В. Гавел, ще за довго до свого президентства Чеської республіки, який боровся за такі цінності як "свобода", "правда", писав про культуру як "основний інструмент самоусвідомлення суспільства". На його думку "...Культура, як конкретна галузь людської діяльності, що впливає — хай часто й досить опосередковано — на загальний стан духу, і водночас постійно перебуває під впливом цього стану..". Як бачимо, з міркувань В. Гавела, культура постає не просто як сфера, яка спроможна задовольнити, наприклад, духовні чи моральні потреби суспільства, а як сфера, призначення та місія якої є значно більшими. Саме тому політика у сфері культури повинна посідати важливе місце серед напрямів діяльності української держави [2].

Необхідно звернути перш за все увагу нате, що нині відсутнє загальновизнане визначення поняття "державна політика у сфері культури". Соціологічний словник поняття державної культурної політики визначає так: "Державна культурна політика передбачає діяльність щодо визначення цілей і пріоритетів держави зі збереження культурної спадщини, створення умов для існування артистичного співтовариства (освіта, нагороди, фінансування установ) та розроблення критеріїв соціальної прийнятності продуктів художньої творчості (цензура)" [23].

С. Чукут [3, с. 244] зазначає, "... основою державної політики у сфері культури є її завдання, а саме: виховання громадян, збереження культурної самобутності, дотримання певних ритуалів, норм тощо в суспільній життєдіяльності громадян, а також підтримка їх творчої діяльності, особистого внеску в становлення та розвиток духовної культури. Проте сама сутність поняття не розкривається".

Дослідники сучасності державну політику у соціально-культурній сфері звикли визначати як політику держави, політичних партій, громад, об'єднань і рухів у сфері науки, освіти, літератури й мистецтва, діяльності культурно-освітніх та релігійних установ, засобів масової інформації, організації дозвілля [4, с. 97].

Так, за цим підходом всі суб'єкти управління можуть впливати на об'єкти культури. На думку С.Пакулін [5], цілі державної політики у сфері культури повинні формуватися враховуючи інтереси населення, митців, засобів масової інформації та держави. До того ж обов'язковим має бути наявність компромісу з певних питань між ними.

Л. Ситар [6] вважає, що сучасну політику держави у сфері культури потрібно розглядати як цілеспрямоване державне втручання в соціокультурні процеси, з метою підтримання культурно-мистецької галузі та розв'язання проблеми доступу до культурного надбання найменш соціально захищених верств населення в умовах переходу до ринкових відносин.

Наприклад, А. Флієр пропонує розрізняти власне державну політику у сфері культури та управління сферою культури. Цими поняттями, на його думку, позначаються хоч і близькі, але несхожі сенси і сфери діяльності. У першому випадку йдеться про "сукупність науково обгрунтованих поглядів і заходів по всебічній соціокультурній модернізації суспільства та структурним реформам по всій системі культуро-творчих інститутів, як систему нових принципів державної і громадської складових в соціокультурному житті, як комплекс заходів для своєчасного налагодження наукового й освітнього забезпечення цих принципів, який передбачає цілеспрямовану підготовку кадрів для кваліфікованого регулювання соціокультурних процесів, а найголовніше — як осмислене коригування загального змісту вітчизняної культури" [22].

Стосовно ж управління сферою культури, то управління є комплексом оперативних дій з вирішення поточних проблем інститутів, які забезпечують виробництво актуальних культурних форм [23].

У свою чергу, вчені В. Жидков і К. Соколов, розкриваючи багатогранність державної політики у сфері культури, визначають її як специфічний вид діяльності з регулювання культурного життя, що зводиться до впливу на особистість з метою формування її "картини світу" [8].

У дослідженнях, проведених І.Горловою, показано, що державна політика у сфері культури залежить від двох найважливіших умов: відповідності розвитку культури її природі, основним закономірностям і вирішенню завдань, що стоять перед нею.

Друга обставина передбачає взаємозв'язок концепції розвитку та управління в культурі з концепцією становлення нового суспільства, його політичною, економічною та духовною сферами [9]. Вчена зазначає, що під час розроблення державної політики у сфері культури визначальним є пріоритети людини, її права та інтереси, сприяння реалізації її сутності [10].

Вчений-соціолог О.Карпухіна зосереджує свою увагу на проблематиці державної політики у сфері культури і зазначає, що у процесі реформ досі не вироблено об'єднальної соціокультурної ідеї. Наростання кризи механізмів відтворення культурних цінностей проявляється у втраті людиною порожніх

орієнтирів самопізнання і самовизначення, що посилюється соціальним розшаруванням в суспільстві. "Державна політика у сфері культури — специфічна діяльність держави, спрямована на реалізацію права кожного вільного громадянина вільно брати участь у культурному житті суспільства, виявлення та урахуван-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ня культурного аспекту в усіх соціально-економічних і технічних проектах, збереження та збагачення культурної самобутності народів при розвитку культурних обмінів" [11, с. 16].

На думку українського літературознавця І. Дзюби, предметом державної політики у сфері культури є не просто певні групи закладів культури, театри, музеї, бібліотеки тощо, а вся сукупність регульованих соціокультурних процесів та взаємодій, пов'язаних із створенням, збереженням, розповсюдженням культурних цінностей, їх сприйняттям, а також з організацією дозвілля [7].

Він вважає, що головна мета державної політики у сфері культури незалежної української держави полягає у тому, щоб сприяти розвитку й самореалізації особистості, гуманізації суспільства, утвердженню й розвиткові демократичної Української держави через відродження, створення цілісної національної культури, яка б активно виходила на світовий культурний простір, а також через підтримку культурного життя різних національних груп та культурних інтересів громадян України різних національностей [12, с. 33].

Передусім серед усіх зазначених визначень на нашу думку головним є те, що духовна культура і влада в суспільстві є гарантом стабільності. Духовна і матеріальна культури здійснюють процес соціалізації людини; а державна влада спрямовує свої зусилля на скріплення зв'язків між різновидами культури, інститутами, спільностями. В першу чергу це видно там, де вплив духовної і матеріальної культур виявляється недостатнім, де норми моралі підкріплені правом, законом [13, с. 56].

В умовах національної держави державну політику у сфері культури має бути спрямовано на підтримання національної картини світу і через неї — на підтримання єдності нації [14].

Філософ С.Дрожжина в роботі "Культурна політика сучасної полікультурної України: соціально-філософський та правовий аспекти" визначає державну політику в соціально-філософському аспекті як процес надання умов та регулювання суспільством, державою, іншими суб'єктами культурного життя відносин, процесів, що складають, характеризують і реалізують культуру на сучасному етапі розвитку певної людської спільноти [15, с. 12].

Між тим важливим у контексті тематики нашого дослідження є також погляд на проблему фахівців у сфері державного управління. Наприклад, В.Карлова розуміє державну політику у сфері культури як діяльність держави, спрямовану на максимально можливе забезпечення основної ролі культури в розвитку і самореалізації сутнісних сил людини, збереження національної самобутності народів, утвердження їхньої гідності [16].

Підсумовуючи наведені позиції вчених, можемо зазначити, що державна політика у сфері культури — це організована діяльність держави, яка спрямована на те, щоб створити сприятливі умови для національно-культурного розвитку, задовольнити інтелектуальні та духовні потреби населення, зберегти культурну спадщину держави та підтримати єдність нації.

Зазначені напрями мали б знаходити відображення в державних програмах економічного і соціального розвитку України, державних цільових програмах у сфері культури тощо. Але, на жаль, більшість з їх і досі має декларативний характер [21].

Незайвим буде зазначити, що у різних країнах склалися власні моделі державної політики у сфері культури, що дозволяє групувати діяльність держави у сфері культури за різними ознаками. Наприклад, за змістовними ознаками науковці виділяють три типи: харизматична політика, у відповідності з якою держава підтримує організації і окремих митців, що мають загальнонаціональне значення та відомі за межами держави; політика доступності, коли основні зусилля держави концентруються на забезпеченні рівного доступу різних категорій населення до зразків і артефактів, визнаних класичними вершинами культурної діяльності; політика культурного самовираження, коли визнається цінність кожної спроби культурної самоідентифікації, і тоді культурна ієрархія зникає, а значення набувають цінності культурної комунікації та самовираження [17, с. 64].

Ще одна типологія виділяє чотири можливі ролі держави — помічник, патрон, архітектор, інженер [18, с. 38]. Держава-помічник концентрує свою увагу на підтримці і розвитку різноманітності як в професійній, так і в аматорській творчості, підтримуючи скоріше культурну діяльність в цілому, а не якісь окремі напрямки і стилі. Держава-патрон прагне забезпечити стандарти професійної творчості і діяльності і згідно з цим більш активно бере участь у культурній діяльності, ніж у першому випадку. Держава-архітектор розглядає допомогу сфері культури як частину підвищення добробуту суспільства, застосовуючи до неї швидше стандарти суспільства, ніж стандарти професійного середовища культури, і сама підтримка виражається в основному у довгостроковому прямому державному фінансуванні. Держава-інженер володіє і розпоряджається засобами здійснення культурної діяльності та художньої творчості, вважаючи за краще підтримувати ту діяльність, яка найбільш відповідає її політичним цілям і стандартам.

Наявність різноманітних підходів до класифікації моделей участі держави у сфері культури вказує на те, що всі подібні поділи мають скоріше умовний характер. Кожній державі притаманні в більшій чи меншій мірі риси всіх названих типів, зміщуються лише акценти в залежності від того, які саме цілі і механізми політики затребувані і використовуються на даному етапі [20].

На сьогоднішній день Україна, на жаль, не визначилася з основними засадами державної політики у сфері культури. Але, яким би не був цей акцент, всі вони вказують на те, що сьогодні держава не має права бути осторонь усіх цих організаційних процесів. В даному випадку важливо наголосити, що ринкове регулювання не має тут вирішального значення і не повинне стати основним методом регулювання. Для правильного визначення місця держави у регулюванні культури, а також щоб краще зрозуміти як можуть поєднуватись ринкові та неринкові методи регулювання звернемося до теорії "скромної держави" М. Крозьє. Він прийшов до висновку, що існує три механізми регулювання будь-якої сфери людської діяльності: автоматичні регуляції ринку; регуляції — певні правила, що встановлюються людьми в різних ситуаціях на різному рівні. В одних випад-

ках за допомогою громадської влади (держави), в інших за звичкою; майже несвідомо — регламентації, які встановлюються державою у вигляді законів [19, С. 35].

Згідно з цією теорією перевага ринкових механізмів автоматичного регулювання в самих різних областях людської діяльності не більше ніж вигадка. Одночасно з ними діють і інші регуляції, що допомагають ринку функціонувати. Коли такі засоби регуляції закріплюються державою, (легалізуються), вони набувають характер регламентації. Держава в цьому випадку повинна виступати в ролі помічника, не нав'язуючи свої апріорні погляди через командування, а граючи роль посередника. Головною функцією такої держави має стати прагнення допомогти всім соціальним підсистемам знайти найкращі регуляції, але в жодному разі не намагатися нав'язувати культурній сфері ринкові механізми [23].

На жаль, у сучасних умовах культура ще не стала пріоритетом у державній політиці України, її важливість поки що недооцінена. При цьому Україні сьогодні вкрай важливо провадити ефективну політику у сфері культури, спираючись на провідний європейський досвід.

Саме тому нагальним у сучасних умовах є питання розроблення нової

концепції державної політики у сфері культури. Дана концепція має грунтуватися на таких основних складових:

— збереженні національної української ідентичності та самобутності; розумінні того, що культура — це найважливіше суспільне благо, за допомогою якого цивілізоване суспільство може забезпечити добробут кожної людини, не допустити деформацію суспільства в цілому;

— вивченні, узагальненні та систематизації провідного досвіду діяльності держави у цій сфері, як вітчизняного, так і закордонного;

— визнанні плюралізму як принципової умови для формування та реалізації державної політики у сфері культури;

— забезпеченні конкурентоспроможності закладів культури на ринку внутрішніх послуг та українського культурного продукту на зовнішніх ринках;

— активному упровадженні у сферу культури новітніх інноваційних технологій, зокрема розвитку широкого спектра видів і форм культурно-досугової діяльності, оновленні матеріально-технічної та інфраструктурної бази закладів культури, особливо їхнього інформаційного та програмного забезпечення;

— розробленні чітких критеріїв ефективності даної політики, створенні певної системи вимірювання показників її виконання [20, 21].

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Отже, державна політика у сфері культури — це організована діяльність держави, спрямована на створення сприятливих умов національно-культурного розвитку, задоволення інтелектуальних і духовних потреб людини, збереження культурної спадщини та підтримання єдності нації. Основною функцією державного регулювання у сфері культури повинно стати визначення тих напрямків, щодо яких ринкові механізми по тим чи іншим причинам неадекватні, і проведення коригувальних дій для виправлення ситуації, але не командними методами "зверху", а з урахуванням специфіки діяльності культурних інститутів та на підставі партнерства. Тому на нашу думку в кожній державі формуються власні цілі в культурній політиці. Вони відповідають тій соціокультурній ситуації, яка панує в державі.

Література:

1. Карлова В. В. Державна політика у сфері культури: сутність та особливості реалізації в сучасних умовах: дис...канд. наук з держ. управління: 25.00.01 /Українська академія держ. Управління при Президентові України. Київ, 2003. 222 с.

2. Віднянський С.В. Вацлав Гавел: символ демократичних змін у центрально-східній Європі (до 30-річчя "оксамитової революції" у Чехословаччині). URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=prwh_2019_2_12 (дата звернення 12.11.2025).

3. Чукут С. А. Генеза духовної культури: управлінський вимір: монографія. Київ: Вид-во УАДУ, 1999. 256 с.

4. Третяк В. П. Вплив соціальної сфери на соціалізацію трансформації економіки України. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 5 (95). С. 94—98.

5. Пакулін С. Л., Третяк В. П. Стратегія і пріоритети розвитку сфери культури Харківщини. Економіка: проблеми теорії та практики. 2008. Вип. 236. Т. II. С. 429—434.

1. 6. Ситар Л. Й. Проблеми формування законодавчої бази сфери культури. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/sre/2011_1/47.pdf. (дата звернення 10.12.2025).

7. Дзюба І. Між культурою і політикою. Київ: Сфера, 1998. 372 с.

8. Левчук Л.Т., Панченко В.І., Оніщенко О. І., Кучерюк Д. Ю. Естетика: підручник. Київ: Вища шк., 2005. 431 с.

9. Дрожжина С. В. Культурна політика сучасної полікультурної України: соціально-філософський та правовий аспекти. Донецьк, 2005. 196 с.

10. Карлова В. В. Державна політика у сфері культури: сутність та особливості реалізації в сучасних умовах: автореф. дис.... канд. наук з держ. упр.: 25.00.01. Київ, 2003. 20 с.

11. Культурна політика в Україні. Аналітичний огляд / за заг. ред. О. Гриценка. Київ: УЦКД, 2007. 160 с.

12. Овчаренко С.В. Гуманітарна та культурна політика: навч. посіб. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2013. 152 с.

13. Шейко В. М., Тишевська Л. Г. Історія української культури: навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 264 с.

14. Про культуру: Закон України від 14 грудня 2010 р. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2778-17 (дата звернення 9.10.2025).

15. Дерега В. В. Соціальна і гуманітарна політика: навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. П. Могили, 2012. 152 с.

16. Скрипчук Г. В. Культурна політика незалежної України в період її реформування. Збірник наукових праць: Харк. нац. пед. ун-т імені Г.С.Сковороди, 2018. — № 55. С. 19—25.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

17. Про затвердження концептуальних напрямів діяльності органів виконавчої влади щодо розвитку культури: Постанова Кабінету Міністрів України № 675 від 28 черв. 1997 р. URL: http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/ (дата звернення 17.10.2025).

18. Зайцева А.В. Правове регулювання культурної політики в Україні. Зб. наук.пр.: Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія юридичні науки. Вип. 5. Том 1. 2014. С. 30—36.

19. Скрипнюк О. Правове забезпечення прав і свобод людини та громадянина в процесі реалізації державного управління. Право України. 2007. № 4. С. 3—8.

20. Купрійчук В.М. Гуманітарна політика українських урядів у добу національної революції (1917—1920 рр.): монографія. Київ.: Вид-во Європ. ун-ту, 2014. 378 с.

21. Купрійчука В. М., Кравченко М. В. Управління соціальним і гуманітарним розвитком: навч. посіб. Житомир: Видавництво ФОП Худяков О.В., 2025. 168 с.

22. Купрійчук В.М. Культурні чинники консолідації українського суспільства. Вісник НАДУ. Серія "Державне управління". 2019. № 1 (92). С. 67—75.

23. Купрійчук В. М., Слюз Т. Д. Вплив державної культурної політики на духовну консолідацію українського суспільства в умовах децентралізації. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 5. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2069 (дата звернення 16.12.2025).

References:

1. Karlova, V. V. (2003), "State policy in the sphere of culture: the essence and features of implementation in modern", Ph.D. Thesis, Public Administration, Ukrains'ka akademiia derzh. Upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Kyiv, Ukraine.

2. Vidnians'kyj, S.V. (2019), "Vaclav Havel: a symbol of democratic changes in Central and Eastern Europe (to the 30th anniversary of the "velvet revolution" in Czechoslovakia", http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21-DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR-=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C2-1COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=prwh_2019_-2_12 (Accessed 12.11.2025).

3. Chukut, S. A. (1999), Heneza dukhovnoi kul'tury: upravlins'kyj vymir [Genesis of spiritual culture: managerial], UADU, Kyiv, Ukraine.

4. Tretiak, V. P. (2009), "The influence of the social sphere on the socialization of the transformation of the economy of Ukraine", Aktual'ni problemy ekonomiky, vol. 5 (95), pp. 94—98.

5. Pakulin, S. L. and Tretiak, V. P. (2008), "Strategy and priorities for the development of the cultural sphere of Kharkiv region", Ekonomika: problemy teorii ta praktyky, vol. 236, no. II, pp. 429—434.

6. Sytar, L. J. (2011), "Problems of forming the legislative framework of the cultural sphere", available at: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/sre/2011_1/47.pdf. (Accessed 10.12.2025).

7. Dziuba, I. (1998), Mizh kul'turoiu i politykoiu [Between culture and politics], Sfera, Kyiv. 372 s.

8. Levchuk, L.T., Panchenko, V.I., Onischenko, O. I. and Kucheriuk, D. Yu. (2005), Estetyka [Aesthetics], Vyscha shk., Kyiv, Ukraine.

9. Drozhzhyna, S. V. (2005), Kul'turna polityka suchasnoi polikul'turnoi Ukrainy: sotsial'no-filosofs'kyj ta pravovyj aspekty [Cultural policy of modern multicultural Ukraine: socio-philosophical and legal aspects], Donets'k, Ukraine.

10. Karlova, V. V. (2003), "State policy in the sphere of culture: essence and features of implementation in modern conditions", Abstract of Ph.D. dissertation, Public Administration, Kyiv, Ukraine.

11. Hrytsenko, O. (2007), Kul'turna polityka v Ukraini. Analitychnyj ohliad [Cultural policy in Ukraine. Analytical review], UTsKD, Kyiv, Ukraine.

12. Ovcharenko, S.V. (2013), Humanitarna ta kul'turna polityka [Humanitarian and cultural policy], ORIDU NADU, Odesa, Ukraine.

13. Shejko, V. M. and Tyshevs'ka, L. H. (2005), Istoriia ukrains'koi kul'tury [History of Ukrainian culture], Kondor, Kyiv, Ukraine.

14. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), The Law of Ukraine "On Culture", available at: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2778-17 (Accessed 9.10.2025).

15. Dereha, V. V. (2012), Sotsial'na i humanitarna polityka [Social and humanitarian policy], ChDU im. P. Mohyly, Mykolaiv, Ukraine.

16. Skrypchuk, H. V. (2018), "Cultural policy of independent Ukraine during its reform period", Zbirnyk naukovykh prats': Khark. nats. ped. un-t imeni H.S.Skovorody,. №55, pp. 19—25.

17. Cabinet of Ministers of Ukraine (1997), Resolution "On approval of conceptual directions of activity of executive bodies regarding the development of culture", available at: http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/ (Accessed 17.10.2025).

18. Zajtseva, A.V. (2014), "Legal regulation of cultural policy in Ukraine", Zb. nauk.pr.: Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Seriia iurydychni nauky, vol. 5, no. 1, pp. 30—36.

19. Skrypniuk, O. (2007), "Legal provision of human and citizen rights and freedoms in the process of implementing public administration", Pravo Ukrainy, vol. 4, pp. 3—8.

20. Kuprijchuk, V.M. (2014), Humanitarna polityka ukrains'kykh uriadiv u dobu natsional'noi revoliutsii (1917—1920 rr.) [Humanitarian policy of Ukrainian governments during the era of the national revolution (1917—1920)], Vyd-vo Yevrop. un-tu, Kyiv, Ukraine.

21. Kuprijchuka, V. M. and Kravchenko, M. V. (2025), Upravlinnia sotsial'nym i humanitarnym rozvytkom [Management of social and humanitarian development], Vydavnytstvo FOP Khudiakov O.V., Zhytomyr, Ukraine.

22. Kuprijchuk, V.M. (2019), "Cultural factors of consolidation of Ukrainian society", Visnyk NADU. Seriia "Derzhavne upravlinnia", vol. 1 (92), pp. 67—75.

23. Kupriichuk, V. and Sliuz, T. (2021), "Influence of state cultural policy on the spiritual consolidation of ukrainian society in the context of decentralization", Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok, vol. 5, available at: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2069 (Accessed 16.12.2025).

Отримано редакцією журналу / Received: 11.03.26
Прорецензовано / Revised: 23.03.26
Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26